Género: Una Breve Introducción
Maria Luiza Heilborn

Legado Feminista y ONGs de Mujeres: Notas Preliminares
Maria Luiza Heilborn y Angela Arruda

La Visión de Género en la Cooperación Internacional: Trayectoria Histórica y Perspectivas
Menchu Ajamil

ONGs Sin Ánimo de Lucro: Estrategia de Supervivencia por Medios Comerciales
Paulo Roberto Motta

Del lugar de las mujeres y de las mujeres fuera del lugar
Delaine Martins Costa

Desarrollo Institucional, Género y ONG: Un Debate Posible
Delaine Martins Costa y Gleisi Heisler Neves

Género y Desarrollo Institucional en ONGs

MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES
Instituto de la Mujer

IBAM

Género y Desarrollo Institucional en ONGs

Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas
IBAM/ Instituto De La Mujer

Género y desarrollo institucional en ONGs

Trabajo elaborado por el Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas

Copyright 1995 IBAM/Instituto de la Mujer

Organización
Maria da Graça Ribeiro das Neves e Delaine Martins Costa

Coordinación editorial y Diagramación
Sandra Mager

Producción gráfica
Hamilton Nascimento

Neves, Maria da Graça Ribeiro das (Org.)

Género y desarrollo institucional en ONGs. Organizado por Maria da Graça Ribeiro das Neves y Delaine Martins Costa. Rio de Janeiro, IBAM/ENSUR/NMPP: Madrid, Instituto de la Mujer, 1995.

108h. 21cm.

1 - Mujeres-relaciones de género. 2 - Desarrollo institucional. 3- Organizaciones no-gubernamentales - mujeres - relaciones de género. I - Costa, Delaine, Martins (org.) II - Instituto Brasileño de Administración Municipal, Rio de Janeiro. Escuela Nacional de Servicios Urbanos. Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas. III - Instituto de la Mujer, Madrid. IV-Título.

309.1 (CDD 15.ed.)

Presentación

En los dos últimos años, el Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, del Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM), estuvo involucrado en proyectos que partían del reconocimiento de la creciente importancia institucional de las Organizaciones No-Gubernamentales (ONGs).

A fines del año 1993, tuvo comienzo un proyecto de capacitación para líderes de ONGs de mujeres, con el apoyo del Instituto de la Mujer (organismo del Gobierno español). En el año siguiente, se obtuvo nueva financiación para dar continuidad a las actividades. El proyecto estaba directamente orientado hacia dos ONGs que se fundan en el ideario feminista: Red Mujer de Educación (São Paulo/Brasil) y Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán (Lima/Perú).

Las actividades de capacitación fueron llevadas a cabo simultáneamente a un proyecto de asistencia técnica en desarrollo institucional y organizacional, también llevado a cabo por el Núcleo y orientado hacia la Red y el Centro, con el apoyo del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). El desafío presente en ambos proyectos (respectivamente, de capacitación y asistencia técnica) fue, indubitablemente, incorporar la perspectiva de género en las discusiones que se construyen a partir de la teoría organizacional y cuyo conocimiento suministra subsidios, tanto para el perfeccionamiento de la gestión de las ONGs como para su desarrollo institucional.

Las discusiones promovidas a lo largo de los proyectos contaron con la sagacidad de integrantes de las dos ONGs, cuya experiencia de gestión en el cotidiano de sus organizaciones trajeron instigantes cuestiones para las (los) profesionales de los diferentes campos de actuación que se agregaron al equipo del IBAM durante el desarrollo del proyecto.

Esta publicación, editada por el IBAM y el Instituto de la Mujer, reúne los textos principales presentados o elaborados para fomentar el proyecto de capacitación. El primero (*Género: una breve introducción*), como el propio título sugiere, trata de la categoría género y se constituye en una importante fuente para que los administradores y los que estudian la teoría organizacional la incorporen a sus trabajos. Ya el segundo texto (*Legado feminista y ONGs de mujeres: notas preliminares*), representó una de las primeras reflexiones acerca de la influencia del feminismo sobre la cultura de las ONGs de mujeres, y fue presentado por las autoras en una de las

actividades de capacitación del proyecto — el seminario *Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género*, llevado a cabo en marzo de 1994, en São Paulo. El mismo texto fue utilizado en seminario similar, llevado a cabo en enero de 1995 en la ciudad de Lima. El texto *La visión de género en la cooperación internacional. Trayectoria histórica y perspectivas*, presentado por la propia autora en ambos seminarios, suministra indicaciones sobre las condiciones enfrentadas por muchas ONGs en el proceso de captación de recursos junto a organizaciones bilaterales y multilaterales. Ya el artículo *ONGs sin ánimo de lucro: estrategia de supervivencia por medios comerciales*, utilizado por el autor en el seminario de São Paulo, trató del nudo gordiano de muchas ONGs: la sustentabilidad. El texto *Del lugar de las mujeres y de las mujeres fuera del lugar* tiene la intención de traer elementos para la discusión sobre las diferencias entre los estilos de gerencia de hombres y mujeres; es una adaptación del capítulo final del primero informe que sistematiza los resultados del seminario de São Paulo, preparado para ser presentado al Instituto de la Mujer. Finalmente, el texto *Desarrollo institucional, género y ONG: un debate posible* es una versión ampliada del artículo originalmente presentado en el seminario de Lima, cuya finalidad era suscitar el debate sobre los paradigmas de la teoría organizacional y las cuestiones de género y de poder subyacentes a esta teoría.

Despertar el interés de profesionales, en la cantidad y extensión necesarias, para la incorporación de la perspectiva de género a la teoría organizacional, permanece un desafío. El Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas espera que los textos aquí reunidos contribúan para la realización de estudios sobre la teoría organizacional y género, bien como el perfeccionamiento de la gestión de las ONGs y fortalecimiento del tercero sector.

Maria da Graça Ribeiro das Neves
Coordinadora del Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas

Delaine Martins Costa
Asesora Técnica del Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas

Sumário

Género: Una Breve Introducción 9
Maria Luiza Heilborn

Legado Feminista y ONGs de Mujeres: Notas Preliminares 15
Maria Luiza Heilborn y Angela Arruda

La Visión de Género en la Cooperación Internacional: Trayectoria Histórica y Perspectivas 29
Menchu Ajamil

ONGs Sin Ánimo de Lucro: Estrategia de Supervivencia por Medios Comerciales 41
Paulo Roberto Motta

Del lugar de las mujeres y de las mujeres fuera del lugar 49
Delaine Martins Costa

Desarrollo Institucional, Género y ONG: Un Debate Posible 63
Delaine Martins Costa y Gleisi Heisler Neves

Género: Una Breve Introducción*

Maria Luiza Heilborn

Doctora en Antropología, Profesora Adjunta,
Instituto de Medicina Social, Universidad
del Estado de Río de Janeiro (UERJ)

En los últimos años, háblase mucho en género. Encuéntrase, con frecuencia, esa palabra en artículos de periódicos, en panfletos de movimientos sociales, en trabajos académicos. Un poco de la historia del concepto de género puede ayudar a comprender lo que significa este vocablo, que parece haber maldecido la palabra sexo.

Género es un concepto de las ciencias sociales, que se refiere a la construcción social del sexo. Significa decir que la palabra sexo designa ahora, en el argot del análisis sociológico, sólo la caracterización anátomofisiológica de los seres humanos, y la actividad sexual propiamente dicha. El concepto de género existe, por lo tanto, para distinguir la dimensión biológica de la social. El raciocinio que apoya esa distinción está basado en la idea de que hay machos y hembras en la especie humana, pero la calidad de ser hombre y ser mujer es realizada por la cultura (Heilborn, 1991). Sin embargo, ¿porqué es posible afirmar que hombres y mujeres sólo existen en la cultura, o mejor dicho, que son realidades sociales y no naturales?

La antropología, ciencia que estudia la diversidad cultural de las sociedades, es el campo del saber que mejor puede contestar esta cuestión. Ella sustenta, y tiene demostrado que, cuando se trata de cultura, la dimensión biológica se queda bastante oscurecida en la medida en que es propio de la condición humana la capacitación cultural como esencial a la supervivencia. Es la cultura que humaniza la especie, y lo hace en sentidos muy diferentes. A través de la comparación entre las diversas sociedades, se puede percibir que hombres y mujeres son concebidos y modelados de modo muy variado, salientándose así la débil indicación que la naturaleza desempeña en la definición del comportamiento social. Un buen ejemplo de dicha modelación de los seres humanos tiene que ver con las convicciones, muy difundidas, sobre correlación innata y sexo y personalidad. Tomando la cultura, imagínase que el masculino es dotado de mayor agresividad, y el femenino de mayor suavidad y amabilidad. En general, en el senso común, se concibe que los rasgos de comportamiento son naturales. La antropóloga americana Margareth Mead, decidió estudiar esa cuestión en la década de

* Traducido del portugués al español por Elena Pires Ferreira.

los 30. Su libro *Sexo y Temperamento* (Mead, 1969), es una de las más conocidas obras antropológicas fuera del gueto académico. En él están los resultados de su investigación, en la Nueva Guinea, sobre lo que entonces era llammado de roles sexuales, y que hoy en día llamámos de construcción social de género. De la comparación entre tres culturas (Arapesh, Mundugomor y Tchammbuli), que compartían una organización social semejante, Mead destaca que en dos de ellas (las dos primeras mencionadas), la cultura no establece un patrón sentimental distinto para hombres y mujeres. Lo que existe, es un tipo de personalidad o temperamento socialmente aceptado para todos los integrantes de la sociedad. Así, según nuestros criterios de evaluación, la cultura Arapesh podría ser caracterizada como maternal, teniendo en la docilidad el rasgo valorado. Ya entre los Mundugomor, la conducta agresiva era incentivada para hombres y mujeres. *"Entre los Arapesh y los Mundogomor, hombres y mujeres poseen idealmente la misma personalidad social, mientras que, entre los Tchammbuli, sus personalidades se oponen y completan idealmente"* (Mead, 1969, p.255). El caso analizado por Mead, tiene que ver con la cuestión de cómo determinadas culturas pueden no enfatizar una relación entre sexo y personalidad. Ya en otras, el sistema simbólico en torno de la diferencia sexual, puede elegir lo que llamamos de afectividad como un campo privilegiado de diferenciación entre los géneros. Otra dimensión de la vida social, en la que se expresan esas representaciones acerca del masculino y femenino, es la división sexual del trabajo.

El ejemplo de diversas sociedades ayuda a aclarar que, aun algunas ideas vigentes en determinados lugares sociales relacionen ciertos trabajos con uno de los sexos, en otras sociedades lo mismo ocurre de forma muy distinta. Considérese el caso de la producción de cerámica, que en algunos sitios es una actividad masculina, en otros femenina o aún indiferente que sea desempeñada por hombres o mujeres. Resulta de este ejemplo la conclusión de que la capacidad para una determinada tarea no es producida originalmente por la naturaleza de los sexos, sino por la cultura que simboliza las actividades como masculinas o femeninas.

Sin embargo, hay una determinada dimensión en que la diferencia se instala: es en el trabajo reproductivo. Varias líneas interpretativas explican que está en la apropiación de la fecundidad femenina por el sexo masculino el origen de la desigualdad entre los géneros presente en varias sociedades (Barbieri, 1991). Las mujeres tienen desempeñado un papel significativo en la actividad de procrear hasta el momento, aun los avances de la tecnología genética puedan, en un futuro, alterar este cuadro. Pero considerándose el cuadro actual, ocurre que la distribución de tareas entre los sexos es entendida, en muchos sistemas culturales, como una especie de extensión de las diferencias anatómicas (de procreación) entre los sexos. Así, parece "natural" que quepa al sexo femenino una serie de tareas asociadas al papel

que ocupa la mujer en el proceso reproductivo. El cuidado con la prole es siempre destinado a las mujeres, pero este se situa más allá del papel propiamente reproductivo.

No obstante, aún así, recibe una carga simbólica del atributo pré-social de la condición femenina. Las mujeres estarían así, ideológicamente, representadas como más presas o inmersas en el plan natural que los hombres. La indicación de la naturaleza o el constreñimiento que ejerce sobre la organización social para esas tareas es débil; en sociedad nos ocupamos siempre de formas institucionales, y por lo tanto, arbitrarias. Es sólo por un efecto de la ideología que ocurre ser frecuente *"concebir instituciones estables de la sociedad antes como formas 'naturales' de organización de la vida colectiva que como productos mutables de la actividad social"* (Durham, 1983, p.15).

Abandonemos por ahora las sociedades primitivas. Las sociedades en las que vivimos también están organizadas por criterios de diferenciación de género, que importan en experiencias sociales muy diversificadas para hombres y mujeres. Este condicionamiento acóplase a otros de igual importancia, como el de clase, raza, origen regional y otros más. Un ejemplo puede ayudar a tornar claro lo que llamamos de diferencia en la experiencia social, considerando que esa es la dimensión posible de vida para todos nosotros, seres producidos por la cultura. La socióloga francesa Annette Langevin (1987) hizo varios estudios demostrando como el tiempo, aparentemente universal, es experimentado de forma variada por hombres y mujeres. El tiempo de la mujer es el tiempo del otro — el tiempo usado para cuidar de terceros. Es diferente con el tiempo experimentado por el género masculino. El "desperdicio del tiempo" es socialmente más aceptado para las mujeres, al igual que lo que pasa cuando se mueve en la escala social: los más pobres son sometidos a mayores pérdidas de su tiempo.

En una investigación realizada en dos barrios populares de la ciudad de Río de Janeiro (Heilborn: en prensa), en la que se buscaba mensurar el tiempo gastado por pequeños de los dos sexos con el trabajo dentro de la casa, se observó que las niñas, en función de la socialización para un determinado papel de género, utilizan gran parte de su día en actividades necesarias al sustento del grupo doméstico. A partir de la edad de cinco años, son responsables, gradualmente, de una serie de tareas: limpiar y barrer la casa, lavar y planchar ropa, calentar la comida, y muchas veces prepararla, además de cuidar de los hermanos o hermanas más pequeños. Al contrastar el comienzo de las actividades femeninas con aquellas actividades a que son sometidos los niños, obsérvase que estos, en la primera parte de su infancia, disponen de mucho más tiempo para jugar. Los pequeños del sexo masculino, cuando desempeñan tareas en la casa, son responsables de las actividades simbólicamente marcadas como "exteriores" al dominio de la casa. Con frecuencia, las actividades domésticas para niños son definidas, como lavar

el baño, barrer las áreas más externas de la casa, como el terreno que la rodea, y la cubierta de la casa, y aún echar fuera las basuras. Estas tareas se revisten de una categorización del masculino porque envuelven, según los sujetos sociales, más "peso". No se trata, como cualquiera sabe, de implicar efectivamente en trabajo más pesado, sino la vigencia del valor a él atribuido, asociado a la concepción de que trabajo de hombre envuelve un sentido de la necesidad de una mayor fuerza física.

Estructúrase así una dinámica de las relaciones de género en la familia, que va construyendo una percepción diferenciada del tiempo y de la experiencia entre los pequeños. Los niños, comparativamente a las niñas, gozan, en sus primeros años de vida, de una relativa "libertad", derivada de la construcción social de la masculinidad en estos grupos sociales. "Los niños son más libres", es la evaluación más común que se oye, en tono de queja, enunciada por los pequeños del sexo femenino entrevistados. Como consecuencia del atributo de una mayor exterioridad frente al dominio de la casa, los niños tienen acceso a un tiempo de recreo que transcurre lejos de la mirada de sus parientes, que por esta razón sólo pueden ejercer sobre ellos un control menos directo. Generalmente, las niñas y las adolescentes son objeto de restricciones relativas a los sitios donde pueden ir, y al tiempo que pueden estar en la "calle". Así, el tiempo jamás el neutro. La infancia es experimentada a partir de indicaciones sociales, que conforman la trayectoria de vida.

Estos ejemplos sírven para ilustrar las indicaciones que el género puede ofrecer para el análisis de situaciones concretas y de qué manera la formulación de políticas públicas debe llevar en cuenta que la población-blanco de sus metas no es homogénea. Considerar la variedad de las experiencias sociales importa en mejor planear el cambio de las condiciones de vida de la población.

Dos sociólogas inglesas, Caroline Moser y Caren Levi (1988), desarrollaron una distinción muy utilizada entre los instrumentos que deben orientar la formulación de políticas públicas, considerándose una perspectiva de género. Las autoras identifican la existencia de dos dimensiones en la vida de las mujeres: el papel reproductivo y el productivo, siendo que este plano lleva implícito la concepción de trabajo remunerado. Los términos propuestos por las autoras son: necesidades prácticas de género y necesidades estratégicas de género. Las primeras son las que, en función de la atribución de papeles sociales destinados por la lógica social a las mujeres, recaen sobre ellas la responsabilidad, por ejemplo, — en el contexto de los movimientos sociales urbanos y la lucha por la mejora de las condiciones de vida en que las mujeres se envuelven con la administración comunitaria —del saneamiento para un mejor cuidado de los pequeños. La formulación de políticas en esta área puede considerar las especificidades de la vida femenina, y de cierto modo, mejorar la calidad de vida, bien como de otros

sujetos sociales que están bajo sus cuidados. Pero estas políticas no revertirían la situación de distribución asimétrica de papeles entre hombres y mujeres; para que esto ocurra se hacen imperativas políticas que lleven en cuenta las necesidades estratégicas de género. Estas son las políticas públicas que pueden de hecho alterar la división del trabajo entre los sexos, redefiniendo así el papel de la mujer en la sociedad.

Recapitulando, género es un concepto con vistas a llamar atención para la no-continuidad entre el sexo físico y el sexo social, y que se utiliza en los diversos campos del conocimiento. El comportamiento esperado de una persona de un determinado sexo es producto de las convenciones sociales acerca del género en un contexto social específico. Más aún, estas ideas acerca de lo que se espera de hombres y mujeres son producidas de forma relacional, es decir, cuando se habla en identidades socialmente construidas, el discurso sociológico/antropológico está enfatizando que la atribución de papeles e identidades para ambos los sexos forma un sistema simbólico concatenado.

Pero, ¿porqué género? Esta categoría se tomó prestado de la gramática. ¡A propósito! Las disciplinas del lenguaje han fornecido diversos instrumentos analíticos al saber antropológico. En su sentido original, género es el fenómeno de la presencia en algunas lenguas (por ejemplo, las indoeuropeas) de desinencias diferenciadas para designar individuos de sexos diferentes, o aún cosas sexuadas.

Género, en las ciencias sociales, como hemos visto, ha tomado otros foros y significa la distinción entre atributos culturales asignados a cada uno de los sexos y a la dimensión biológica de los seres humanos (Scott, 1990). El gran impacto que tiene producido en los análisis sociales fúndase en haber llamado la atención para el hecho de que una parte de la humanidad estaba en la invisibilidad — las mujeres — y su uso asinala que tanto ellas como los hombres son productos del medio social, y por lo tanto, su condición es variable.

Bibliografía

BARBIERI, Teresita de. Sobre la categoría de género — una introducción teórico-metodológica. En: AZEREDO, Sandra, STOLCKE, Verena (Coords.) *Direitos reprodutivos*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1991. pp.25-45.

DURHAM, Eunice R. Família e reprodução humana. En: *Perspectivas antropológicas da mulher nº 3*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993. vol.3, pp.13-44.

HEILBORN, Maria Luiza. Gênero e condição feminina: uma abordagem antropológica. En: INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro. Escola Nacional de Serviços Urbanos. Núcleo de

Estudos Mulher e Políticas Públicas. *Mulher e políticas públicas*. Rio de Janeiro, 1991. pp.23-37.

_____. O traçado da vida: gênero e idade em dois bairros populares do Rio de Janeiro. En: MADEIRA, Felícia. *Quem mandou nascer mulher? gênero e infância pobre no Brasil*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994 (en elaboración).

MEAD, Margareth. *Sexo e temperamento*. São Paulo: Perspectiva, 1969.

LANGEVIN, Annette. Rapports aux temps sociaux et division sexuée. *Cahiers du Gedisst*, Paris, CNRS, nº 3, pp.41-48.

_____. Rythmes sociaux et reinterpretation individuelle dans le parcours de vie. En: *Les annales de Vaucresson*, 1987.

MATHIEU, Nicole-Claude. Identité sexuelle/sexuée/de sexe? trois modes de conceptualisation du rapport entre genre et sexe. En: ____. *L'Anatomie politique — catégorisations et idéologies du sexe*. Paris: Côte-Femmes Ed., 1991. pp.227-266.

MOSER, Caroline, LEVI, Caren. Género, capacitación y planificación. En: BARRIG, Maruja. *De vecinas a ciudadanas; la mujer en el desarrollo urbano*. Lima: Sumbi, 1988. pp.41-65.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação e Realidade*, Porto Alegre, vol.15, nº 2, pp.5-22, 1990.

Legado Feminista y ONGs de Mujeres: Notas Preliminares[1]

Maria Luiza Heilborn

Doctora en Antropología
Profesora Adjunta, Instituto de Medicina Social,
Universidad del Estado de Río de Janeiro (UERJ)

Angela Arruda

Maestría, y Doctoranda en Psicología Social
Profesora, Instituto de Psicología, Universidad
Federal de Río de Janeiro (UFRJ)

El movimiento de mujeres y el feminismo: una breve introducción

La acción política de las mujeres, así como su lucha por la ampliación de su espacio en la sociedad, puede ser designada por dos referencias: movimiento de mujeres o feminismo. Aunque siendo dos formulaciones distintas, son al mismo tiempo los lados de una misma moneda: tienen en común el hecho de que es el sexo femenino quien aparece en la escena política. La primera novedad es justamente la de ser mujeres haciendo política, ya que tradicionalmente el sexo femenino se mantiene distante de esa arena. Sin embargo, este fenómeno gana nuevas tintas y contornos a partir del final de la década de los 60. En esta época en los países del norte se retoma una problemática ya esbozada en las primeras décadas del siglo XX, en torno, primero, de las garantías al trabajo femenino y después, con relación al derecho de voto. Surge entonces, un conjunto de ideas que articula estos temas anteriores, a un análisis de la discriminación de la mujer en la sociedad. Este nuevo discurso, llamado de nuevo feminismo, que es

1 Este trabajo fue producido sin la pretensión de cumplir los cánones académicos de las muchas citaciones y bibliografía exhaustiva. Se propone ser un texto de familiarización con la problemática del feminismo y de las organizaciones no gubernamentales que trabajan con una perspectiva de género. Traducido del portugués al español por Nelly Olga Mirian H. de Mathevich.

extremamente variado y lleno de matices, posee un denominador común: el cuestionamiento de la división tradicional de los papeles sociales entre hombres y mujeres. Al negar el orden social como razón directa de la naturaleza, las feministas se recusan a constituir el "segundo sexo", el "sexo frágil". Se afirman como sexo, sí, pero enfatizando su singularidad irreductible. La sexualidad, dicen las feministas, es un dato relevante en la caracterización del orden social y no debe ser por lo tanto una condición relegada al mundo privado. Debe ser incorporada como una cuestión en la lucha política.

El feminismo no puede ser comprendido fuera del contexto general de los años 60, que fueron llamados de la década de la contienda. Estos años, que se extienden por la década de los 70, funcionan como marco sintético de las modulaciones de la cultura contemporánea, y los valores expresados entonces, informan la moralidad sustentada por el movimiento feminista (Franchetto,Cavalcanti y Heilborn: 1981).

Varios fenómenos se aglutinan en ese periodo: el movimiento *hippie*, la lucha por la emancipación de la mujer, la presión en torno de los derechos civiles de las minorías, así como la afirmación de nuevas estéticas, la difusión de las drogas, el enaltecimiento del erotismo, nuevas formas de vida comunitaria y el pacifismo, integrando una amplia gama de indicios de una revuelta contra el tono dominante de la sociedad burguesa en el siglo XX. El carácter de oposición de los años 60 se expresa en la recusación, a través de la inversión, del principio de autoridad.

El orden social, interpretado como expresión de múltiples e ilegítimas desigualdades, es objeto de profundo rechazo y sometido a un intenso cuestionamiento sobre sus mecanismos de poder y sus formas de encuadramiento de los comportamientos y actitudes. Así, se encuentran bajo intensa crítica las relaciones del Estado con el ciudadano, las relaciones entre los sexos, la primacía de los viejos sobre los jóvenes, el poder de las instituciones o del saber instituido, como el del médico sobre sus pacientes, o de la escuela sobre sus alumnos. Los años 60 y 70 se caracterizan por una asombrosa proliferación de las propuestas alternativas, sea en lo que se refiere a las instituciones o a los estilos de vida.

El feminismo comprometido con todo ese ideario lleva aun más lejos la premisa de que lo personal y lo privado son significativos y políticamente relevantes (cuestión también presente en el movimiento *hippie*). De esta manera, las relaciones de la familia, de las parejas y del hogar son sometidas a un examen riguroso en el sentido de desmistificar la ideología de la intimidad y de la maternidad. En realidad, el feminismo se declaró contra la separación entre el dominio público y el privado, proponiendo, si no una demolición total de las fronteras entre esas esferas, el entrelazamiento de los signos que las califican. En su agenda de luchas políticas, los temas ligados a la sexualidad y derechos reproductivos (incluyendo la legitimidad del aborto) ocupan coherentemente un lugar destacado.

En razón de ese perfil original y postulador de un carácter universal para sus premisas, el impacto de esa ideología es grande y ella se disemina rápidamente por el mundo. La condición de exclusión de las mujeres se constituye en un punto de acción política común, ya que la jerarquía sexual, que coloca en segun plano la posición de la mujer en la sociedad, no reconoce fronteras de países ni de clases sociales. La identidad de género es así fundamental porque es articuladora de intereses específicos y de ese modo ella es el motor para la acción política. Como efecto de esa difusión, ya en 1975, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declara el Año Internacional de la Mujer, reconociendo el alcance de las denuncias de discriminación contra la mujer.

En los llamados países de capitalismo avanzado, cuna del feminismo, el movimiento se recusa a endosar la iniciativa de la ONU, considerando que se trata de una tentativa de domesticación por el *status quo* del carácter revolucionario del movimiento. Mientras tanto, en el llamado Tercer Mundo, la iniciativa del reconocimiento oficial de la discriminación contra la mujer abre los caminos para el debate. En el Brasil, en especial, los medios oficiales posibilitaron la organización, en Río de Janeiro, de un seminario sobre el tema, que fue el marco inaugural del feminismo aquí, considerándose sobre todo la coyuntura política dictatorial de aquel momento.

Vale mencionar que el Brasil presenció una serie de movimientos que envolvían mujeres, ya en la década de los 60. El más conocido es aquel que pasó a la historia como la Marcha de la Familia con Dios y por la Propiedad, liderada por el Movimiento de Regimentación Femenina (MAF), que luchaba en la época contra las llamadas reformas de base propugnadas por el Gobierno del Presidente João Goulart. El golpe del 31 de marzo de 1964 introduce en el país una nueva orden jurídica que liquida con los derechos civiles y ampara toda una política de perseguición a los opositores del régimen. Dentro de ese contexto, y a ejemplo de lo que se presenciaría más tarde con la dictadura en la Argentina, un grupo de mujeres pasa a pedir cuentas del paradero de sus parientes: es el Movimiento Femenino por la Amnistía. Nótese que es a partir de la identidad de madres, por lo tanto apoyándose en una determinada imagen del sexo femenino, que las mujeres de clase media se atreven a desafiar el poder militar. Es a través del apelo a los valores asociados a la maternidad, tan sacralizados en la cultura brasileña, y latina por extensión, que tales mujeres arman su lucha política (Blay: 1982).

La década de los 70, a su vez, trajo a la escena dos expresivos movimientos sociales con liderazgo femenino: el movimiento contra la carestía y el movimiento de lucha por las casas cuna. El primero ocupó un espacio político, antes particular de los sindicatos, que estaban entonces amordazados por la intervención federal. Este movimiento es el responsable de la denuncia del propalado "milagro brasileño", que promovió una acentuada concentración de renta por medio del aprieto salarial. Este movimiento se encuentra en la base de la reorganización sindical y las huelgas

obreras de los años 78 y 79, lo que coincide con una expresiva sindicalización de mujeres, apuntando hacia una mayor conciencia profesional y feminista. El movimiento de lucha por las casas cuna hace visible el otro lado de la cuestión: el aumento del trabajo extradomiciliario malremunerado de la mujer y la repartición desigual de las responsabilidades relacionadas con la familia sobrecargan a las mujeres, no solamente entre la clase obrera, sino también en todos los segmentos sociales.

En ese mismo periodo proliferan en el país los más variados grupos de tendencia feminista. Estos núcleos, básicamente de mujeres de clase media, levantan temas hasta el momento ausentes de los debates políticos de Brasil. Ellos hablan sobre la doble jornada de trabajo, salud, sexualidad, violencia sexual y sobre todo violencia conyugal. Es precipitado pensar que tal elenco de problemas sea particular a los segmentos más favorecidos de la población femenina. La experiencia brasileña en torno del combate a la violencia contra la mujer, que recorrió un camino extremamente original, desde los centros de atendimiento feminista voluntarios, hasta las actuales y hasta cierto punto bien sucedidas comisarías de policía especializadas, demuestra la pertinencia de esta lucha.

Se hace clara la razón por la cual existen dos denominaciones para tratar de la acción de las mujeres por la ampliación de la ciudadanía. Una de ellas — movimiento de mujeres — no propala la idea de una jerarquía sexual, no adoptando el discurso del cuestionamiento de la división del trabajo entre hombres y mujeres. Ya el feminismo se compromete con la crítica radical de los papeles de género, acentuando que ellos son fruto de una estructura social, pudiendo y debiendo ser cambiados.

Es enorme la riqueza de la escena política cuando las mujeres, como grupo, se hacen presentes. En primer lugar, porque esto señala una innegable ampliación del espacio de ciudadanía, más aún de una ciudadanía que conlleva expresión de intereses ni siempre convergentes con los masculinos. En segundo lugar, porque, como la historia ha demostrado, las mujeres ampliaron su propia esfera de participación y han encabezado una serie de movimientos sociales urbanos. Estos se caracterizan por la demanda de bienes de consumo colectivo, que en el contexto urbano son blanco de acirrada competencia, tales como abastecimiento de agua, transporte, servicios de salud y saneamiento, los cuales, en realidad, no son reivindicaciones específicamente femeninas. En tercer lugar, ocurre la producción de un discurso singular que, de algún modo, unifica la participación femenina: la reivindicación por la igualdad de derechos. Ejemplos de esto fueron la presión para el reconocimiento por parte del Estado de la existencia de discriminación sexual en Brasil y la campaña por la inclusión de los derechos femeninos de modo más vigoroso en el actual Texto Constitucional brasileño. La articulación eficiente y victoriosa de estos intereses mereció en el Congreso la expresión "*lobby* del lápiz de labios".

Acercándonos de la escena contemporánea, vamos a destacar brevemente algunos ítens. En mediados de los años 80, con el agotamiento de la movilización del movimiento de mujeres verificado en el periodo constitucional y el desmantelamiento de la agencia federal representativa — el Consejo Nacional de los Derechos de la Mujer (CNDM) — obsérvase una creciente institucionalización de la militancia feminista a través de las ONGs. La profesionalización de la causa feminista si por un lado mantuvo viva la lucha por la mejora de las condiciones de vida para las mujeres (a través de trabajos educativos, de salud, combate contra la violencia), por otro lado hizo con que las ONGs pasaran a ocupar el espacio de la representación del movimiento sin un mandato propiamente legítimo (Schumaher y Vargas, 1993). Así, han aumentado las críticas con relación a la actuación de las ONGs tanto en el sentido mencionado arriba como también en el sentido de expresar resentimiento por parte de sectores excluidos de las fuentes de financiación.

La cultura del feminismo

A partir de un breve histórico del movimiento de mujeres y del feminismo, se puede reiterar que la utilización de los dos términos no es siempre equivalente. El feminismo presentó con frecuencia un contenido vergonzoso, a veces asociado a mujeres muy radicales (del tipo de las seguidoras de Betty Friedam, en el tiempo de la quema de piezas íntimas), o a mujeres malamadas o antihombres. De esta manera, cada grupo de mujeres podía o no identificarse como feminista, siendo que la frontera entre las designaciones, para las adeptas del feminismo, situábase en algún lugar entre la defensa del aborto, de la estructuración de la familia o de la lucha por la sexualidad libre.

A pesar de las diferencias, el feminismo se presenta como la gran tradición a partir de la cual se delinean las organizaciones de mujeres, de manera tal que se constituye en una cultura feminista.

¿Se puede en realidad hablar de una cultura del feminismo? Creemos que sí, sobre todo porque las ideas abrazadas por el movimiento se acoplan a realidades culturales distintas, ganando con eso perfiles particulares y dando origen a ciertas prácticas e injunciones que ni siempre se encuentran claramente expresadas en el ideario profesado.

El movimiento de liberación de mujeres está comprometido con dos valores centrales — igualdad y libertad — que constituyen los pilares de la crítica feminista a lo social. La importancia de la visión del mundo feminista fundada en esos valores, se refleja, por ejemplo, en la formulación de "opresión" y "dominación de género", como definidores de las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres, tanto en la vida privada como en la esfera pública. La posición de la mujer, cultural y socialmente sometida a la

figura y autoridad masculinas es rechazada como una forma de ilegitimidad. El feminismo se sustenta en la ideología de los derechos humanos del individuo, reivindicando para el sexo femenino la extensión de la ciudadanía allí contenida. No obstante, y un poco paradójicamente, tal movimiento reconece la diferencia entre hombres y mujeres, tentando reivindicar un valor positivo para el feminismo. El argumento se desarrolla considerando que la exclusión "secular" de las mujeres de las áreas de decisión y poder de la vida social, las mantuvo alejadas o no contaminadas por la lógica cultural dominante. De este modo, las mujeres serían señoras de visiones alternativas de cómo (re)construir el mundo.

Esa lectura de la problemática femenina fundada en el argumento de una condición compartida de género entre las mujeres se sustenta en un doble entendimiento del ideal de igualdad. Por un lado, exhibe la reivindicación de paridad con los miembros del "segundo sexo". Como consecuencia de esa pretendida igualdad, se postula como forma de relación entre mujeres, la solidaridad. Esta representaría no sólo una forma de respuesta política a un orden social fundado en la competición sino también una forma de resistencia a la dominación de género. Así, igualdad y solidaridad andan juntas en la utopia del feminismo. Como un desdoblamiento de esta lógica, preséntanse ciertas propuestas de actuación colectiva y organización política. El feminismo asume como trazos distintivos y puntos principales de su actuación dos principios: la autonomía y la democracia radical.

La historia de las organizaciones feministas está impregnada por tales valores, que se revelan, por ejemplo, en la descentralización del movimiento y en la autonomía política ante otras agencias. Tal descentralización se expresa en los debates sobre representación, participación directa y partidaria, no monopolio de la palabra o de la información, en la rotatividad de eventuales cargos, no especialización de funciones y no delegación de poderes. En resumen, proclámase un horizontalismo en la organización como perfecta encarnación de los principios organizativos de la democracia radical. En la práctica, resulta de ese perfil un tipo de mentalidad espontánea, contraria a la programación, a la jerarquía, a la dirección y al control, al mismo tiempo en que se valoriza como metodología de trabajo el reconocimiento de la emoción y de la sensibilidad como modo de acceso al conocimiento[2]. De este modo, el feminismo adoptó la creencia en la mecánica democrática — todas las mujeres hablan — como paradigma realizable. Lógicamente concatenado a ese principio está el de la autonomía política, que rechaza cualquier forma de imposición, control o sumisión a

2 Ver Rowbotham (1981) para análisis del ideario feminista: concienciación, hermandad y no reflexividad. El análisis de Gregori (1993: 59) sobre el SOS Mujer apunta también para el intenso comprometimiento del militantismo con un ethos de no planeamiento.

toda instancia externa a las propias mujeres involucradas, o mismo entre ellas.

Ese ideario, en confronto con la sociedad más abrangente engendra formas de expresión peculiares. En el Brasil, se basan en la experiencia de organizaciones de mujeres, los grupos de reflexión, en los años 70 y 80 y los centros de atendimiento a las mujeres víctimas de la violencia — los famosos SOS — donde era esperado, por ejemplo, que todas las mujeres del grupo diesen turnos atendiendo a las solicitantes que precisaban de apoyo[3].

Ante el cuadro descrito, no es de extrañar que aparezcan algunos obstáculos en el feminismo. Este tiende a oscurecer, en nombre de una igualdad dada como punto de partida en las relaciones entre mujeres, las diferencias presentes entre ellas mismas como aquellas oriundas de la origen de clase, generación, capital educacional, estilos de vida, estructura de familia, religión, etc. Aunque no se puede negar que el feminismo siempre hizo defensa intransigente del principio de diversidad y del derecho a la diferencia sin perjuicio de la igualdad de derechos, en la práctica la conciliación entre estos dos ideales siempre fue difícil.

La cultura femenina en el trabajo

Empezemos por aclarar que las mujeres siempre trabajaron. La idea de una cultura femenina en el trabajo encuéntrase en el contexto de una sociedad capitalista donde se procesa la venta de la fuerza de trabajo y la producción de esferas de vida bien demarcadas: lo doméstico y lo extradoméstico.

Es en el capitalismo que se da por primera vez el surgimiento de una respuesta para la asimetría sexual, fruto de la ambigüedad que la condición femenina pasó a sufrir. Por un lado, las mujeres eran individuos vendedores de su fuerza de trabajo, y en ese sentido iguales a los miembros del otro sexo. Por otro lado, permanecían presas a la desigualdad de género, radicada en la reproducción (Durham: 1983 y Stolcke: 1982). La disociación entre lo público y lo privado está en la origen de lo que se designa como doble jornada de trabajo.

En efecto, la distribución de las tareas relacionadas con la reproducción tiende a confinar a la mujer en la esfera doméstica. En los dos últimos siglos, esto significó al mismo tiempo la invisibilidad de su trabajo en pró de la reproducción de la especie y una mistificación de este, estableciendo cómo de "naturaleza femenina" las características que él exige: la afectividad,

3 Para un examen de esa problemática ver Sorj y Montero (1985), SOS de Río de Janeiro: una entrevista (1985) y Gregori (1993).

la docilidad, la intuición, el cuidado con los demás, la capacidad de organizar la casa y la vida doméstica, etc. El resultado es el encajonamiento del hombre y la mujer en compartimientos cerrados, cada uno con sus características exclusivas que no deben ser compartidas por el otro. Así, es legítimo ser emotiva, dedicada y estar siempre dispuesta al sacrificio si se es mujer, así como ser agresivo, competitivo, independiente si se es hombre, pero no se pueden cambiar esos atributos de uno al otro. Por eso las mujeres son consideradas como buenas secretarias y enfermeras, y los hombres buenos empresarios y gerentes. La mujer debe ser madre y ama de casa antes que nada, y estos son los atributos que fundan su identidad y la legitimidad de sus deseos. Los atributos denominados femeninos se tornan desvalorizados en el mundo del trabajo por su pertinencia doméstica, mientras que los atributos masculinos, oriundos del mundo exterior, fueron sacramentados como modelo para el funcionamiento de la esfera pública: competencia, racionalidad, etc. Como si en la esfera doméstica no existiera competencia, agresividad, y como si el universo público no fuera poblado de emociones, decisiones irracionales y sacrificios.

En realidad, la "naturaleza femenina" tiene gran plasticidad y se presta a manipulaciones en el sistema en que vivimos. Las mujeres pueden tanto ser consideradas como más sensibles, más "nerviosas", menos analíticas y más intuitivas, y por eso menos adecuadas y menos respetadas en las funciones de mando, como pueden ser vistas como más pacientes y minuciosas, y por eso ideales para tareas repetitivas y detallistas, generalmente cansadoras, o pueden interesar al empleador por ser menos rebeldes, menos contestadoras, en resumen, más fáciles de explotar.

La calificación exigida para la reproducción en sociedades como la nuestra implica, efectivamente, una socialización especializada, una sobrecarga de trabajo que recae en los hombros de la mujer y crea una imagen ideal de esta como siendo más minuciosa, paciente, organizada y sensible, de modo general, colocándola en la condición de presa fácil de las presiones y discriminaciones, pero también genera respuestas que configuran su forma de conjugar el fardo doméstico, la biología femenina y las injunciones del universo del trabajo. Así, si por un lado ella es perjudicada por ser madre, actual o futuramente, con la previsión de las ausencias que esto implica, por otro tenta sacar provecho de esta condición, atribuyéndole la causa de ausencias que muchas veces se dan por otras razones. Su lugar en la familia y en la cadena reproductiva la coloca en posición de vulnerabilidad profesional, que ella tenta revertir con pequeñas compensaciones. Esto se repite también en otros comportamientos, que pueden ser aceptados en una mujer, aunque la desvalorize profesionalmente, pero que ellas pueden permitirse de adoptar porque hacen parte de su naturaleza, tal como la nerviosidad.

Las ONGs de mujeres, sobre todo las feministas, abrigan una compleja problemática. Por un lado, rompiendo la antigua invisibilidad del trabajo

femenino (aun cuando salen de la esfera doméstica para la pública, las mujeres parecen cargarla, ocupando puestos subalternos, ejecutando las tarefas de menos prestigio, o hasta cuando ejecutan el mismo trabajo que los hombres, ganando menos), están expuestas a todo tipo de miradas y expectativas cuanto a su especificidad: las mujeres están entre ellas, pudiendo imponer su forma propia de trabajar y organizarse. Esto significaría que, en principio, al funcionar conforme el ideario feminista, tanto estarían ejerciendo su ciudadanía plena y alejando los dispositivos de discriminación y explotación que existen en otras instituciones como, en consecuencia, estarían dispensando los mecanismos de defensa y resistencia a los que siempre tuvieron que recurrir ante aquellos dispositivos. Sin embargo, estar entre mujeres no significa haber solucionado los problemas que la vinculación a la reproducción imponen, una vez que la sociedad todavía no contempla en su organización, la cuestión de la maternidad. De esta manera, tenemos aquí dos tipos de problemas: uno se relaciona con el funcionamiento interno de las ONGs feministas y sus dificultades en implantar un ideario, que es solamente un conjunto de principios con algunas aplicaciones no sistematizadas por el pensamiento feminista y el otro que es la vivencia cotidiana de la condición de las mujeres y su responsabilidad doméstica, y sus implicaciones en una relación de trabajo.

Dilemas y desafíos de una ONG de mujeres o feminista

Dando seguimiento a lo que estamos describiendo, lo que caracteriza una ONG dirigida hacia un trabajo en que la perspectiva crítica de las relaciones de género es central es la preocupación de mantener en perspectiva internamente a su propia estructura la actualización del ideario feminista. Algunas cuestiones despuntan con nitidez en esa delicada tarea. ¿Cómo conciliar un elenco de valores con el enfrentamiento de una determinada cultura femenina, que a veces tiende a no valorizar el trabajo tal como es demandado por la inserción en un mercado de otras organizaciones? Con frecuencia, mujeres trabajando con otras mujeres tienden a reforzar la expectativa de que sus problemas domésticos (que son reales) pueden y deben ser absorbidos por el cotidiano del trabajo. Sin embargo, si tal expectativa no debe ser considerada como sin cabimiento, ella sin duda engendra dificultades de organización de la rutina de tareas y responsabilidades que el trabajo impone. Igualmente despuntan algumas tensiones relativas al proceso de toma de decisión y a posibles jerarquías que de él resulten. Ante este cuadro, se ha observado en la experiencia de las ONGs de mujeres una creciente demanda por la profesionalización, esto significando apelar para el enganche de profesionales detentoras de competencias específicas que tendrían la virtud de dar mayor eficiencia a las

entidades y también responder a las infinitas demandas de las agencias financiadoras. (Nota: las ONGs han proliferado y de cierto modo enfrentado tales dilemas en razón de financiación para sus actividades).

Tal solución, sin embargo, abriga un nuevo problema. ¿Es necesario, imprescindible mismo, que las llamadas "profesionales" (por oposición a las antiguas reclutas — las "militantes") presenten algún grado de adhesión a la ideología feminista? ¿Si la respuesta es afirmativa, cuáles son los criterios de medición? ¿Y, si fuera negativa, cómo integrar las nuevas participantes al ethos de una ONG feminista? Hablamos en ethos porque uno de los trazos que caracteriza pertenecer a una ONG feminista es que la jornada de trabajo no se restringe a aquella definida por el horario comercial, pero avanza en horas gastadas no solamente en innúmeras reuniones con integrantes del movimiento de mujeres, sino también en fines de semana. Tal actividad frecuentemente es tenida como más legítima y promotora de visibilidad de la propia ONG, una vez que ella integra el conjunto de entidades feministas. Esta peculiaridad trae para el cotidiano de trabajo tensiones adicionales, sobre todo porque esta actividad no se puede medir por medio de ningún criterio material, siendo esencialmente simbólica.

Un primer balance

Las dificultades que atraviesan en este momento las ONGs feministas que se encuentran en situación de competición por financiación, provendrían, en parte, de su carácter estructural. Son organizaciones nacidas del compromiso social en un determinado momento histórico, lo que les imprime las peculiaridades ya bien definidas por los consultores de teoría organizacional y ONGs. Las mismas dificultades provienen, por otro lado, de su forma de incorporar la cultura feminista. Tenemos así, un casamiento de afinidades — ni siempre positivo — entre la cultura feminista y la de las ONGs. Explicando mejor, el activismo, por ejemplo, que marca esta cultura, tal vez tenga para las mujeres un significado a más, de ruptura con el universo doméstico, de impulso hacia la esfera pública, donde se van a afirmar como personas a través de sus actividades (al mismo tiempo militantes y profesionales). Sin embargo, él puede fácilmente llevar a la dispersión de fuerzas y a la pérdida de la visión de los límites y prioridades. Es como si el anti-jerarquismo feminista se traspusiera a la organización de las tareas, borrando las líneas de frontera y las prioridades. Ya la aplicación de la democracia radical a través del horizontalismo generó al mismo tiempo el democratismo con la ampliación irrestricta del derecho a la voz y a la pérdida de agilidad por la demora y dificultades que acarrea. Facilitó también la afirmación del liderazgo carismático, depositario de los valores, de la identidad y de la mayor experiencia dentro de la ONG, y acabó por crear justo lo que desea combatir: la centralización.

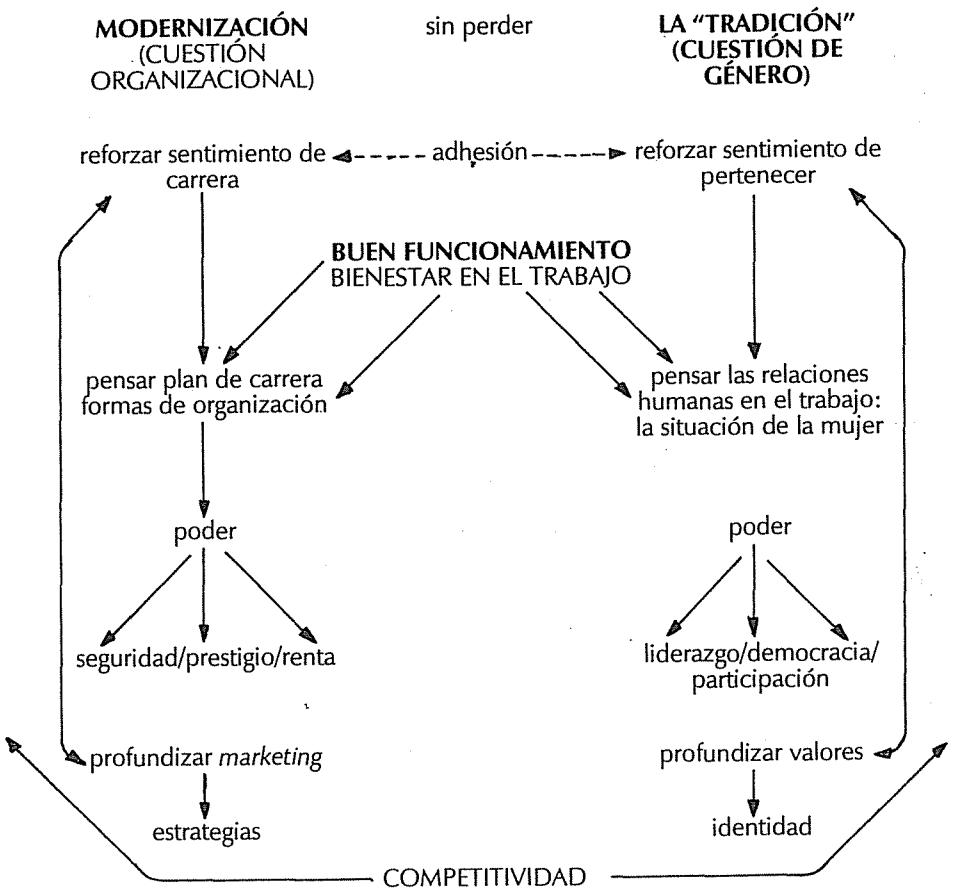
Así, es preciso repensar la lógica inclusiva que refuerza el principio de la democracia radical, considerando al mismo tiempo su extensión a las nuevas profesionales técnicas que vienen a acrecentar su competencia al proyecto y a su reglamentación para permitir la continuidad de la práctica participativa sin caer en el democratismo inmobilizador ni en el aislamiento de las especializaciones.

Durante el proyecto fueron levantadas una serie de cuestiones que permanecen para ser profundizadas, llevando en cuenta estas y otras contradicciones embutidas en su inserción en la cultura feminista y de ONGs. Algunas de ellas son:

- la necesidad de profundizar el proyecto, hacer clara la identidad, asociando su base antigua a las nuevas demandas, lo que implica "mirar hacia atrás para saber lo que tiene que ser mantenido de aquí para delante", y por lo tanto, lo que tiene que ser abandonado y/o modificado dentro de su conjunto de valores;
- la necesidad de compartir esta identidad renovada con todas y dar especial atención a cómo hacerlo con las nuevas que llegan a la entidad, sin que esto se transforme en un peso para el funcionamiento;
- la necesidad de conocer más claramente los niveles de adhesión al proyecto y las diferencias de disponibilidad, a fin de trazar una estrategia de funcionamiento que las respete y permita entender disyuntivas, creando un buen ambiente y buenas relaciones en el trabajo (el sentimiento de pertenecer vinculado a la identidad del proyecto puede ser diferenciado);
- la necesidad de discutir la adhesión al proyecto, la relación personal de cada una y de sus competencias respectivas con el mismo, para trazar una estrategia de funcionamiento a partir de las personas, sus capacidades y deseos, de manera a no frustrar el sentimiento de carrera como componente de adhesión al proyecto y de tornarlo más eficiente;
- la necesidad de formas ágiles de circulación de información interna y de un término medio entre "especialización" y "no especialización", evitando la creación de "exclusivismos" en el servicio, que pueden ser tan inmovilizadores como su contraparte, el generalismo democraticista;
- la necesidad de preocuparse con la definición de prioridades, lo que implica abandonar ciertas actividades y escalonar las restantes, llevando en cuenta tanto los aspectos de la teoría organizacional (análisis de oportunidades, de la demanda, de los resultados, etc.) como los aspectos de la organización interna relativos a las características de la identidad del proyecto y las de sus ejecutoras;

- la necesidad de definir niveles y reglas de afiliación a la red, asi como niveles y reglas de participación de las/los afiliadas/os;
- la necesidad de aclarar las instancias y sus respectivos papeles, o sea, quién define qué, lo que implica en una mayor claridad de la estructura organizacional y distribución de poderes dentro de la entidad.

El lugar de la contribución de la teoría organizacional y de la teoría de género estaría sintetizado de forma esquemática (ya que en verdad las dos se entrecruzan y se complementan) en el cuadro siguiente:



La aplicación de los principios feministas a las ONGs de mujeres es, de cierta forma, la tentativa de conciliar el pasado y el futuro: si por un lado representa la "reconciliación continua con el pasado", como dice Paulo Motta, el rescate permanente de la identidad; por otro, al tratar de principios amplios cuya aplicación no está sistematizada por el pensamiento feminista, como hemos visto, ni por el organizacional, implicaría en dos grandes ejes orientados hacia adelante. El primero, debido a la afinidad entre algunos de estos principios y las más modernas recomendaciones de la teoría organizacional, va en busca de la modernización del funcionamiento, con su visión participativa, democrática y creativa. El segundo, base del primero, es la tentativa inicial de conciliar este movimiento con aspectos espontáneos y poco estructurantes de aquellos principios, como la negación de la jerarquía y especialización. En resumen, es totalmente innovador el esfuerzo de aplicación sistemática de estos principios a entidades como las ONGs, razón por la cual tiene un carácter al mismo tiempo experimental e ineludible, pues conlleva la necesidad urgente de las ONGs de las que tratamos, de encontrar caminos para salir de sus actuales dificultades. Representa una innovación, no sólo para la teoría de las organizaciones y para el desarrollo organizacional de las entidades, sino también para el pensamiento feminista.

Bibliografía

DURHAM, Eunice R. Família e reprodução humana. En: *Perspectivas antropológicas da mulher nº 3*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. v.3, pp.13-44.

FRANCHETTO Bruna, CAVALCANTI, Maria Laura V. C, HEILBORN, Maria Luiza. Antropologia e feminismo. En: *Perspectivas antropológicas da mulher nº 1*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. v.1, pp.11-47.

GREGORI, Maria Filomena. *Cenas e queixas: um estudo sobre mulheres, relações violentas e a prática feminista*. São Paulo:Paz e Terra, 1993. 218 p.

HEILBORN, Maria Luiza. Gênero e condição feminina: uma abordagem antropológica. En: INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro. Escola Nacional de Serviços Urbanos. Núcleo de Estudos Mulher e Políticas Públicas. *Mulher e políticas públicas*. Rio de Janeiro: 1991. pp.23-37

HÉRITIER, Françoise. *Masculino e feminino*. En: ENCICLOPÉDIA Einaudi. Lisboa, 1980. v.20

ROWBOTTHAM, Sheila. *Além dos Fragmentos*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

SCHUMAHER, Maria Aparecida, VARGAS, Elizabeth. Lugar no Governo: álibi ou conquista. *Revista Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, v.1, nº.2, pp.348-364, 2º sem. 1993.

SORJ, Bila, MONTEIRO, Paula. SOS-Mulher do Rio de Janeiro: uma entrevista. En: *Perspectivas antropológicas da mulher n º4*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985. v.4, pp.109-137.

STOLCKE, Verena. Los trabajos de las mujeres. En: LEON, Madalena. *Sociedad, subordinación y feminismo. Bogotá /s.n./ 1982.*

La Visión de Género en la Cooperación Internacional: Trayectoria Histórica y Perspectivas*

Menchu Ajamil

Consultora de ONU y ONGs.
Experta en Formación y Género.

La preocupación por la mujer en la cooperación internacional para el desarrollo

Las iniciativas sobre la cooperación internacional para el desarrollo en el tema de la mujer están vinculadas, tanto con las concepciones y enfoques que han surgido sobre dichos temas, como con la propia práctica del desarrollo y sus efectos en las estructuras sociales y económicas de los países del llamado Tercer Mundo, particularmente, durante las últimas tres décadas.

La conocida primera década del desarrollo que propuso las Naciones Unidas en 1960 y que tenía como base la filosofía de la "modernización" y de la "filtración hacia abajo" tuvo, entre otros efectos, movimientos y tendencias poblacionales caracterizadas por altos ritmos de crecimiento y aceleradas tasas de urbanización. El crecimiento de la población superó por amplio margen el crecimiento económico y a dicho desequilibrio se le atribuyó un peso relativo como causa de la pobreza.

A principio de los años setenta el tema de la población ocupó un lugar destacado en la agenda de los organismos internacionales. No tardó en aparecer la preocupación por la mujer, como la protagonista y responsable por el control de la fecundidad; variable clave en la determinación del nivel y ritmos de crecimiento de la población.

Así, las agencias de desarrollo respondiendo a la preocupación imperante identificaron a las mujeres, en su rol reproductivo, como las responsables primarias de la reducción del promedio de número de hijos. Los primeros programas inspirados en las tesis maltusianas, asumieron que se podría reducir la pobreza simplemente reduciendo la fecundidad. Más tarde se demostró y reconoció que las variables asociadas a las condiciones de la

* Escrito originalmente en español por la autora.

mujer, como la educación y la participación económica, tenían un impacto directo en los niveles y estructura de la fecundidad.

En este contexto resulta importante destacar tres hechos relevantes, que con focos de atención diferentes, se combinaron en una suerte de "antesala política" para colocar el tema de la mujer en la agenda de la cooperación internacional para el desarrollo.

En primer lugar en el plano económico y social se resintió el fracaso de las tesis de la modernización y se gestaron nuevas preocupaciones para combatir la pobreza, a través de la inclusión de elementos redistributivos que deberían acompañar a los objetivos del crecimiento económico. En segundo término los avances en el conocimiento de la dinámica del desarrollo del Tercer Mundo, pusieron en evidencia fenómenos de marginación y discriminación de la mujer en los proyectos de desarrollo y su impacto negativo sobre las mismas. Obras como la de Esther Boserup sobre el Papel de la mujer en el desarrollo económico (1970), demostraron que las brechas en la productividad laboral entre hombres y mujeres se acrecentaron durante la década de los sesenta.

Se difundió internacionalmente la destrucción del mito de la neutralidad del desarrollo en términos de su impacto sobre los sexos, aspecto que concentró la mirada en la mujer y permitió abogar por mejoras en sus posibilidades de acceso a los sectores modernos o más dinámicos de las economías. En 1973 en los Estados Unidos, la enmienda Percy a la Ley de Asistencia al Extranjero, estableció una política para la USAID "que estipulaba la necesidad de integrar a la mujer a los esfuerzos por el desarrollo. Quedó establecido que la problemática de la mujer debía ser considerada en todos los planes de la ayuda internacional" (Portocarrero, 1990).

Un tercer aspecto y no por ello menos importante, lo constituyó en la década de los setenta en la creciente fuerza social del movimiento de mujeres a nivel internacional y particularmente en los países del primer mundo. Las corrientes de pensamiento del feminismo y su activismo político por la igualdad de derechos y de oportunidades se aunaron para crear las condiciones y hacer viable la propuesta de un año internacional de la mujer.

Finalmente es oportuno indicar que en noviembre de 1973 se celebró en Roma la Conferencia de la Naciones Unidas sobre la Alimentación, donde se reconoció la necesidad de una mayor participación de la mujer en el proceso de toma de decisiones sobre alimentación y nutrición. Seguidamente en 1974 se celebró en Bucarest la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Población que recalcó la importancia de la mujer para determinar las tendencias demográficas. (Ibid, pag. 24)

Con estos elementos como telón de fondo en el escenario internacional, se llegó a 1975 a la Conferencia sobre la Mujer celebrada en

la Ciudad de México, y seguidamente, la declaración de la década de las Naciones Unidas para el Avance de la Mujer 1975-1985.

El primer Plan Mundial de Acción para las Mujeres se aprobó con la Declaración de México en 1975, y se evaluó en Nairobi en 1985, en la tercera Conferencia Mundial auspiciada por Naciones Unidas; la segunda — en el intermedio de la década — se celebró en 1980 en Copenhague.

La Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres se aprobó formalmente en 1979, y se constituyó el Comité de Seguimiento en 1981. Este Tratado ha sido ratificado a fecha 1993 por 138 países, siendo uno de los seis Tratados Mundiales de Naciones Unidas, y el que más reticencias ha levantado para su aplicación. Esta Convención significa el reconocimiento y la reclamación de los derechos humanos para las mujeres, pero realmente no se ha impulsado hasta el año 1993, coincidiendo con la Cumbre de Derechos Humanos en Viena, donde se aceptó la declaración oficial de que "los derechos de las mujeres son también derechos humanos", y se aprobó la creación de la primera plaza institucionalizada de Relatora encargada de recoger todas las denuncias y violaciones de estos derechos, que tiene su sede en la ONU en Viena.

Otro hito importante que cabe destacar en esta sucinta panorámica histórica, es la Cumbre de la Tierra desarrollada en junio de 1992 en Río de Janeiro, y en cuyas conclusiones se constató la necesidad y urgencia de contar con las mujeres para avanzar hacia el "desarrollo sostenible", reconociendo sus dificultades y problemáticas específicas.

La Conferencia de Población en el mes de setiembre 1994, en El Cairo, y la Cumbre de Desarrollo Social en Copenhague, en marzo de 1995, han sido las antesalas recientes, donde la voz y el discurso propio de las mujeres, donde su complejidad y diversidad se han oído con fuerza, y cuyo proceso culminará en Pekin, en setiembre 1995, con la celebración de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, bajo el lema "Igualdad, Desarrollo y Paz".

La intensa Campaña preparatoria de esta IV Conferencia, con un rico y participativo plan de trabajo en los niveles locales, nacionales y regionales, ha servido sin duda para identificar y precisar los logros y las barreras al avance de la igualdad desde la visión de género.

Esta apretada síntesis tan sólo pretende destacar los hechos más relevantes y poner en evidencia que la aparición del tema de la mujer en el escenario de la cooperación internacional, no es el resultado de un desarrollo lineal exento de divergencias y contradicciones. Si bien se establecieron consensos mundiales a través de un plan de acción sobre los criterios de "Igualdad, Desarrollo y Paz", también se dejó entrever que el significado del concepto de desarrollo y el problema de la mujer tenía diferentes enfoques. De ellos se derivarían nuevas estrategias y se reforzarían viejos esquemas, los

cuales traerían consecuencias diferentes para las mujeres y los propios modelos de desarrollo en las décadas subsiguientes.

Los enfoques y estrategias sobre el tema de la mujer

Las discusiones sobre la igualdad de oportunidades, los debates sobre los problemas del desarrollo y sus efectos sobre la mujer según las diferentes experiencias mundiales, junto a los conflictos bélicos y políticos entre algunas naciones, configuraron un espectro de estrategias sobre el cómo enfocar y actuar en el terreno de la cooperación internacional para el desarrollo de la mujer en el Tercer Mundo.

Diversos estudios han abordado este tema y han sistematizado los énfasis de las políticas y estrategias, así como las críticas de sus alcances y limitaciones. (Buvinic, 1983, 1986; Young, 1988; Moser, 1989; Portocarrero, 1990). En este apartado se brindarán los elementos centrales que han caracterizado dichos enfoques y se ilustrarán algunos casos. Asimismo y con base a los hallazgos de las investigaciones, se organizarán las principales conclusiones a las que arribaron las autoras.

El marco de análisis para dichas estrategias se basa en la noción de la división sexual del trabajo, la cual explica la esencia de las relaciones de subordinación de la mujer con respecto al hombre y los desbalances y asimetrías de poder que se establecen entre ambos. Asimismo y en particular Moser (1989), evalúa las estrategias según el énfasis que le otorguen a los roles de la mujer y al tipo de necesidades — prácticas o estratégicas de género — hacia las cuales orientan sus respuestas.

Moser (1989) plantea el triple rol de la mujer en términos de sus funciones reproductivas (las responsabilidades de la maternidad, crianza y cuidado de los niños y demás miembros del hogar), las funciones productivas (trabajo remunerado o no que genera valor de cambio) y las funciones sociales del trabajo voluntario o de gestión comunal en función del desarrollo del vecindario, asentamiento o comunidad.

Las necesidades estratégicas de género se formulan a partir del análisis de la subordinación de la mujer en relación con el hombre, de donde se deriva la identificación de los intereses estratégicos de género para lograr una organización o relaciones más equitativas, en términos de su estructura y de la naturaleza de las relaciones entre hombres y mujeres. Las necesidades prácticas de género se formulan a partir de las condiciones concretas de las mujeres en su posición genérica dentro de la división sexual del trabajo, de las cuales derivan sus intereses prácticos de la supervivencia humana.

Se sostiene que el cambio o el énfasis de las políticas y estrategias de la cooperación internacional para el desarrollo de la mujer, estuvieron y están impregnadas de las corrientes principales de las políticas de desarrollo del Tercer Mundo. Las mismas se distinguen, pero no suponen un proceso lineal ni una simplificación de la realidad.

Muchas han aparecido más o menos simultáneamente y al cambiar su enfoque no se establece necesariamente un orden lógico ni la desaparición de una en sustitución de otra.

Inicialmente Buvinic (1986) y luego ampliado por Moser (1989) establecen una suerte de clasificación o tipos de enfoques, para poder examinar la interrelación entre las políticas y las estrategias hacia la mujer y las necesidades de género.

El enfoque del bienestar

Es uno de los enfoques más antiguos y todavía tiene vigencia en algunas esferas y países del Tercer Mundo. Se concretan a través de estrategias de acción de carácter residual para "grupos vulnerables" débiles y subfinanciados. La ayuda ha sido proporcionada a mujeres de bajos ingresos, privilegiando sus funciones reproductivas en calidad de esposas y madres.

La creación de dos enfoques paralelos de ayuda para el desarrollo — por un lado la ayuda económica para el crecimiento económico y, por otro, la ayuda a los "grupos vulnerables" — tuvo consecuencias críticas para las mujeres de los países del Tercer Mundo, como lo fue el fenómeno señalado por Boserup (1970). La cooperación para el crecimiento se dirigió fundamentalmente a incrementar la capacidad productiva de la fuerza de trabajo masculina, y la ayuda para el bienestar de las familias se dirigía a las mujeres identificadas con los minusválidos, enfermos, y niños como los grupos socialmente "vulnerables".

Según Moser (1989) el enfoque de bienestar se basa en tres supuestos: Que las mujeres son receptoras pasivas del desarrollo; que la maternidad es el rol más importante de las mujeres; y que la crianza y socialización de los niños es su rol más efectivo en todos los aspectos del desarrollo económico. Por otra parte hay una manifiesta ambigüedad con respecto a los verdaderos beneficiarios de los programas: ¿Son las mujeres, o más bien los niños, la familia y la comunidad?

El enfoque de la equidad

Con otro punto de partida y superponiéndose a las estrategias de bienestar, se mostraron evidencias de la importancia del rol productivo de las mujeres y de su rezago en términos de productividad en inserción en los sectores

de "punta". Se planteó que las mujeres participaban fundamentalmente en los sectores de subsistencia e informales de las economías, señalando sus obstáculos para ubicarse en un trabajo remunerado. Parte del supuesto de que los modelos de desarrollo económico han tenido un impacto negativo en las mujeres, y reconoce que éstas deben ser incorporadas o integradas al desarrollo (Ibid, pag. 92).

Este planteamiento puede identificarse con lo que sería el primer enfoque sobre la Mujer en el Desarrollo (MED) que impulsaron muchas agencias de cooperación internacional y en especial en una primera etapa la USAID. Asimismo este enfoque incorporó aspectos que tuvieron que ver con la igualdad de oportunidades; vistas éstas en las relaciones entre hombres y mujeres en el mercado, o sea, en el mundo de lo público. Dio un énfasis muy importante a la independencia económica de las mujeres como sinónimo de igualdad.

No obstante la lógica que subyace en este enfoque es que las mujeres han perdido terreno sobre los hombres y para mejorar su posición tienen que competir y desplazar las posiciones ocupadas por hombres con políticas positivas de discriminación en caso de ser necesario.

El enfoque de la antipobreza

Se puede identificar como un segundo enfoque de la concepción sobre Mujer en el Desarrollo (MED). Plantea que la desigualdad económica entre hombres y mujeres no está ligada a la subordinación sino a la pobreza, cambiando el énfasis de la reducción de la desigualdad entre hombres y mujeres a la reducción de la desigualdad de ingresos.

Según expone Moser (1989), *"el enfoque antipobreza se centra básicamente en el rol productivo de las mujeres, asumiendo que el alivio de la pobreza y la promoción de un crecimiento económico balanceado requiere de una mayor productividad de las mujeres en los hogares de bajos ingresos"*. En consecuencia, las intervenciones con esta concepción, buscan incrementar las opciones de empleo y generación de ingresos de las mujeres, a través de un mejor acceso a los recursos productivos.

Dado el énfasis que se le otorga al rol productivo de la mujer, muchas veces las intervenciones ignoran su rol reproductivo y bajo el supuesto que la mujer tiene mucho tiempo libre, se termina extendiendo exageradamente la jornada laboral. Más que generar ingresos para la autonomía, dicho enfoque generó fracasos y tensiones que descalificaban a la mujer como productora. Dentro de este esquema proliferaron los proyectos generadores de ingreso para las mujeres, los cuales fueron predominantemente concebidos de manera doméstica. El que se haya distinguido en proyectos de "microempresas" para los hombres y proyectos "generadores de ingreso" para las mujeres, fue un indicador del carácter secundario que se le otorga

al trabajo productivo de las mujeres, considerado menos importante o asumiéndolo como "ingresos personales".

El enfoque de la eficiencia

Podría señalarse como el tercer enfoque dentro de la concepción de Mujer y Desarrollo (MED) y es el que en los actuales momentos goza de mayor popularidad y apoyo por parte de los organismos de cooperación y financiamiento internacional.

El enfoque propone la tesis de que una mayor participación económica de las mujeres en las iniciativas del desarrollo, favorece la unión de la eficiencia y la equidad. Con este planteamiento se observa un tránsito del enfoque de la equidad al enfoque de la eficiencia en el marco de la concepción global del MED. Dicho tránsito coincide con un marcado deterioro de la economía mundial y las medidas ulteriores de ajuste estructural por las cuales han atravesado los países del Tercer Mundo.

Se produce un desplazamiento del objetivo central: de las mujeres se traslada el énfasis al desarrollo; aspecto que tiene la virtud de reconecer que las mujeres son esenciales para el esfuerzo del desarrollo en su conjunto. Sin embargo, esto no derivó necesariamente que el desarrollo debía mejorar las condiciones para las mujeres.

En la práctica este enfoque ha significado un desplazamiento de costos de la economía remunerada a la sin paga, particularmente mediante el uso del tiempo sin salario de las mujeres. Se privilegia su rol reproductivo y de gestora comunal. Por esta razón ha ganado mucha popularidad en el marco de las políticas de ajuste de los países. A través de contar con el trabajo gratuito de las mujeres para actividades tales como el abastecimiento de combustible, autoconstrucción, procesamiento de alimentos etc., se pueden reasignar recursos para otras áreas y recortar gastos en servicios. Se asume entonces que muchos de los recortes, pueden ser amortiguados por la elasticidad del trabajo de las mujeres.

El enfoque de la adquisición y generación de poder

Sus orígenes no son de ningún modo recientes y más que un enfoque es una estrategia de intervención que se basa en una determinada concepción sobre el poder. Se le confundió en un inicio con la estrategia de la equidad, pero difiere de éste último no sólo en sus orígenes sino también en la identificación de las causas de la subordinación de la mujer.

Esta estrategia cuestiona uno de los supuestos fundamentales sobre el poder implícito en los otros enfoques. Reconociendo la importancia de que las mujeres aumenten su poder, lo identifica menos en términos de

dominación sobre otros y más en términos de la capacidad de las mujeres de incrementar su propia autoconfianza en la vida e influir en la dirección del cambio, mediante las habilidades de ganar y tener control sobre recursos materiales y no materiales (Ibid, pag. 106).

En esencia reconoce el triple rol de la mujer y plantea la necesidad de producir cambios en los factores que explican las condiciones de subordinación de la mujer. Para los que se adhieren a este enfoque son esenciales los cambios de ley, cambios en los sistemas de propiedad, en el acceso y utilización de recursos por parte de la mujer. Pero en la forma de cómo alcanzar estos cambios es que se identifican las diferencias fundamentales. Se busca un accionar de arriba hacia abajo a través de la fuerza y presión de las mujeres organizadas. Por ello busca movilizar y generar poder para el cambio a través de elevar la conciencia de las mujeres para desafiar su subordinación.

Coincidencias y controversias en los enfoques: avances hacia la concepción de género en el desarrollo

Los enfoques y las estrategias de acción que han permeado las políticas de la cooperación internacional, han transitado por énfasis diferenciales que tienen consecuencias concretas en las propias mujeres y en las relaciones genéricas, étnicas y de clase entre agentes sociales, actores políticos, hombres y mujeres del Tercer Mundo. De la misma manera tienen sus efectos y consecuencias sobre las instituciones, la sociedad civil y el ordenamiento social, jurídico y político; donde se manifiestan las formas y contenidos del ejercicio del poder y de la participación ciudadana de hombres y mujeres.

Los diversos enfoques dan lugar a formas de abordaje y de intervención que pueden o no incidir sobre las relaciones de subordinación determinadas por la división sexual del trabajo. Dentro de las corrientes de la concepción global de Mujer en el Desarrollo, fue claro que el enfoque de la equidad en su planteamiento inicial, trató de abordar estos aspectos. No obstante y preocupados por la condición de la mujer, se procuró elevar su status con respecto al hombre sin cuestionar las causas que han dado lugar a dichas desventajas.

Por otra parte, los enfoques de la antipobreza y de la eficiencia si bien tienen enfoques y énfasis muy diferentes, en esencia pueden dar respuesta a lo que Moser denominó necesidades prácticas, sin que por ello necesariamente, se alcance a cubrir las necesidades estratégicas y se toquen las raíces de la subordinación.

El surgimiento de las estrategias de adquisición de poder, abren una dimensión diferente y visualizan en los grupos de presión, en este caso los

grupos organizados de mujeres o identificados con la causa de la mujer, un motor fundamental para producir los cambios. Con esta visión algo parcial se pecaría no sólo de ingenuidad sino también de volver a recargar sobre los hombros de las mujeres la responsabilidad de los cambios sociales, de injusticia e inequidad. Se corre el riesgo con esta visión de subvalorar el rol y el papel del Estado en el cambio social y el desarrollo.

Independientemente de los contenidos de los enfoques, las estrategias que de ellos se han derivado tienen el denominador común de orientarse prioritariamente hacia las mujeres o hacia los factores causales de la subordinación pensados desde las mujeres. Con la intención de romper con un "círculo de cambio sin cambio" que se arrastra desde las dos últimas décadas, ha sido necesario retomar los aportes de los enfoques y hacer rupturas que permitan un avance no sólo en lo conceptual, sino también en la práctica del desarrollo y la cooperación internacional.

A partir de los ochenta y con más fuerza a inicios de la presente década, el enfoque de género vinculado con una nueva forma de entender y pensar el desarrollo, se le considera como la perspectiva en cierne (Portocarrero, 1990) que abre nuevos caminos y nuevos retos al trabajo sobre el tema de la mujer. Si bien los fundamentos de la teoría de género han tenido un amplio y no tan nuevo aporte en la antropología y en las ciencias de la conducta, es reciente su incorporación y aplicación en campos concretos del desarrollo.

La concepción de Género y Desarrollo supera la visión de las funciones de hombres y mujeres en la sociedad, para examinar sus roles y especialmente las relaciones entre ellos y su impacto sobre el desarrollo. Se pretende por tanto mirar el potencial de las iniciativas de desarrollo para producir cambios en las relaciones sociales y de género y que también faciliten la adquisición de poder por parte de las mujeres.

El enfoque de género se refiere al esfuerzo sistemático de documentar y comprender los roles de hombres y mujeres dentro de contextos específicos, así como las relaciones recíprocas entre dichos roles y la dinámica social de tales contextos. Las dimensiones centrales del enfoque de género serían: la división del trabajo por sexo entre labores productivas y reproductivas y al interior de ambas categorías; las asimetrías por sexo en el acceso y en el control de recursos y servicios; y los factores económicos, sociales, culturales y ambientales que inciden sobre los diferenciales anteriores.

En consecuencia, bajo el concepto de género se entiende una construcción social de lo masculino y lo femenino y los roles que se adscriben socialmente a los sexos. Estos roles por su carácter de producto social, son aprendidos y muestran variaciones en el tiempo y en el espacio.

Con esta perspectiva, las estrategias de intervención ponen su acento en las formas de relación genéricas, y no pueden limitarse a incidir sobre las mujeres o sobre las causas de la subordinación pensadas sólo desde la óptica

de las mujeres. La cooperación internacional está llamada a renovar sus esquemas de trabajo y a incorporar dimensiones antes no contempladas en los proyectos de desarrollo.

Los Proyectos de cooperación para el desarrollo en función de satisfacer las necesidades básicas, superar estados de pobreza, elevar la eficiencia y la productividad del trabajo, e incluso tratando de mitigar los efectos de los conflictos y desastres naturales y ambientales, deben incorporar además, elementos de equidad desde una perspectiva relacional de carácter genérico. Este es el reto de la cooperación para el desarrollo, en función de brindar su aporte para romper el círculo de "cambio sin cambio" de más de una década.

Aportes de la cooperación para asumir los nuevos retos

Como bien se señaló anteriormente la concepción sobre "género y desarrollo" es una perspectiva en cierne que tiene reciente incursión en las iniciativas del desarrollo en algunos países del Tercer Mundo. No obstante, la dificultad de comprender y abrir una nueva forma de pensar los temas de la mujer y el desarrollo, no está unicamente en la subjetividad o en el prejuicio de las personas. Los vacíos de conocimiento y en particular la cumulación de un saber basado en una experiencia sistemática de investigación, podrá ser catalogado como uno de los principales obstáculos para que esta perspectiva prospere a los ritmos deseados.

La investigación no sólo se constituye entonces en un ingrediente central para comprender las relaciones de género y su impacto en el desarrollo, sino también para poder incidir sobre ellas a través de formas de intervención adecuadas. En consecuencia la cooperación internacional para el desarrollo está llamada a cumplir un rol fundamental para asumir los nuevos retos sobre bases más firmes que permitan corregir a tiempo el curso de los errores.

La cooperación internacional también está llamada a incorporar en sus esquemas los nuevos escenarios generados por los cambios políticos y sociales en los diversos continentes. En especial en América Latina y el Caribe, la crisis económica de los 80 no sólo dejó unos pueblos devastados y empobrecidos, sino que paradójicamente, se abrieron alternativas de ejercicio de participación democrática y de construcción de nuevas relaciones entre Estado y Sociedad Civil.

Políticas económicas de corte neoliberal y medidas de ajuste basadas en esquemas economicistas que sin escrúpulos no reconocieron las relaciones de inequidad, entre ellas las prevalecientes entre los sexos, han demostrado en muy corto plazo su fracaso y han movido al continente hacia

tendencias que ponen en crisis la negociación y el diálogo, como forma de resolver los conflictos.

El enfoque de género al desarrollo requiere entonces avanzar de la retórica a la acción y concentrar sus esfuerzos no sólo en iniciativas de desarrollo en términos de transformación productiva y equidad social y de género, sino también en iniciativas de desarrollo para construir las nuevas bases de la participación democrática, para el ejercicio de la ciudadanía por parte de los hombres y mujeres de nuestros pueblos.

Bibliografía

AJAMIL, M. Cooperación internacional, género y desarrollo. *Género y Educación; Revista Iberoamericana de Educación*, Madrid, OEI, n. 6.1994, pp.102-120.

_____. Incorporación de la visión de género a la Cooperación Internacional. *Intervención Psicosocial*; Revista sobre Igualdad y Calidad de Vida. Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos. pp.56-66,1995.

ANDERSON, J. *Intereses o justicia: ¿ a dónde va la discusión sobre la mujer y el desarrollo?* Lima: Entre Mujeres, 1992. 42p.

ANDERSON, M. B. *Women on the agenda: UNIFEM's experience in mainstreaming with women, 1985-1990.* New York: UNIFEM, 1990.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Plan de acción sobre la mujer en el desarrollo; programa de trabajo 1989-1991.* Washington, D.C., 1989.

_____. *Política operativa sobre la mujer en el desarrollo.* Washington, D.C., 1987.

BANCO MUNDIAL, Washington. *Women in development: a progress report on the World Bank initiative.* Washington, D.C., 1990.

BORDO, S. Feminism, postmodernism and gender scepticism. En: NICHOLSON, L (Ed.). *Feminism/postmodernism.* London: Routledge, 1990. pp. 133-156.

BOSERUP, E. *Women's role in economic development.* New York: St. Martins Press, 1970.

BUVINIC, M. Project for women in the Third World: explaining their misbehavior. *World Development*, London, vol.14, n. 7, pp.653-666.

ESTADOS UNIDOS. Agency for International Development. *User's guide, WID office.* Washington, D. C., 1991.

_____._____. *Women in development, policy paper.* Washington, D.C., 1982.

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACTIVIDADES DE POBLACIÓN. *Incorporar a la mujer en los temas de población y desarrollo: saber por qué y saber cómo.* Nueva York, 1991.

HOOKS, B. *Feminist theory: from margin to center.* Boston: South End Press, 1984.

_____. *Yearning: race, gender and cultural politics.* Boston: South End Press, 1992.

ILLO, J.F. (Ed.). *Gender issues in rural development: a workshop report.* Manila: Instituto de Cultura Filipina, 1988.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN DE ONU PARA LA PROMOCIÓN DE LA MUJER. *Directrices y listas de comprobación para la mujer rural en el desarrollo.* Santo Domingo, 1987.

JACQUETTE, J. Gender and justice in economic development. En: TINKER, I. (Comp.). *Persistent inequalities: women and world development.* /S.L./ Oxford University Press, 1990. pp.54-69.

MOSER, C. Gender planning in the Third World: meeting practical and strategic gender needs. *World Development,* London, vol.17, n.11, pp.1799-1825, 1989.

_____. La planificación de género en el Tercer Mundo: enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género. En: GUZMAN, Virginia, PORTOCARRERO, Patricia, VARGAS, Virginia (Comp.). *Una nueva lectura: género en el desarrollo.* Lima: Entre Mujeres, 1991. pp.55-124.

NACIONES UNIDAS. *Estratégias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer hacia el año 2000.* Nueva York, 1985.

_____. *Estudio mundial: papel de la mujer en el desarrollo, 1989.* Nueva York, 1989.

_____. *Las mujeres en el mundo: un retrato estadístico.* Nueva York, 1991.

_____. Departamento de Información Pública. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.* Nueva York, 1988.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, París. *Women as agents and beneficiaries in development projects: selected issues in aid evaluation.* París, 1989.

PARPART, J. *¿Quién es el "otro"? una crítica feminista postmoderna de la teoría y la práctica de mujer y desarrollo.* Lima: Entre Mujeres, 1994.

PORTOCARRERO, P. Mujer en el desarrollo: historia, límites y alternativas. En: _____. *Mujeres y desarrollo.* Madrid: Editorial Iepala, 1990.

RHOHDE, D. (Ed.). *Theoretical perspectives on sexual difference.* New Haven: Yale University Press, 1990.

SEN, G., GROWN, C. *Development, crises and alternative visions.* Nueva York: Monthly Review Press, 1987.

SHULTZ, T.P. *Women and development: objectives, frameworks, and policy interventions.* Washington, D.C.: Word Bank, 1989.

STAMP, P. *Technology, gender and power in Africa.* Ottawa: IDCR, 1989.

TORRES, L. The construction of the self in U.S. Latina autobiographies. En: MONHANTY, C. et al (Eds.). *Third World women.* Bloomington: Indiana University Press, 1991. pp 271-278.

YOUNG, K. Reflections on meeting women's needs. En: *Women and economic development.* Paris: Unesco, 1988.

_____. Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres. In: GUZMAN, Virginia, PORTOCARRERO, Patricia, VARGAS, Virginia (Comp.). *Una nueva lectura: género en el desarrollo. Lima: Entre Mujeres, 1991. pp.15-54.*

ONGs Sin Ánimo de Lucro: Estrategia de Supervivencia por Medios Comerciales[1]

Paulo Roberto Motta

Administrador, Maestría en Ciencia Política,
Doctor en Administración Pública, Profesor Titular, Escuela Brasileña de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas

Introducción

Las organizaciones no-gubernamentales han desempeñado funciones cada vez más amplias y relevantes, notándose su proliferación en los últimos años. Instituidas por particulares, desarrollan actividades asistenciales, educacionales, culturales, esportivas, de investigación, y otros servicios, organizándose como entidades privadas sin ánimo de lucro.

Desde el punto de vista administrativo, estas entidades poseen características que las distinguen de las empresas privadas. Entre esas, destácanse:

- supervivencia, independiente de los mecanismos de mercado o de la existencia de lucro o superávit;
- remuneración de la organización no basada en los precios pagados por la clientela;
- objetivos fundamentados en intereses comunitarios más amplios y cuyo alcance, en principio, sobrepasa los intereses particulares de sus miembros;
- cultura organizacional caracterizada por un fuerte sentido de identidad y adherencia a la misión social de la institución.

Las organizaciones no-gubernamentales, en su mayoría, nacen con la visión de que su crecimiento será naturalmente concedido por el ambiente externo, no sólo en función de su misión social sino, sobre todo, por el apoyo inicial que las cercan.

Crecen, así, sin necesidad de un análisis concreto relevante en cada fase de su evolución.

1 Texto utilizado en el Seminario de Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género, realizado en São Paulo, Brasil, del 23 al 27 de marzo de 1994. Traducido del portugués al español por Elena Pires Ferreira.

Conviven más fácilmente con la ausencia de indicadores de desempeño, ayudadas por la represión interna de la incertidumbre, que garantiza la tranquilidad institucional. Estadísticas incrementales aseguran una imagen externa de crecimiento, aunque este no ocurra sin que se enfrente el dilema entre atender a la justificativa social de la organización y la necesidad de supervivencia.

Al principio, las entidades sin fines de lucro se desarrollan fácilmente en lo que se refiere al alcance de los propósitos con que fueron creadas. La supresión de la mentalidad comercial no interfiere en el crecimiento de la institución, tampoco desvirtúa el espíritu social que originó su creación. Sin embargo, el aumento del costo fijo conduce a presiones en la administración financiera. Surge, así, la necesidad de una preocupación comercial, no como una política revisionista, sino como una política de autopreservación, en que las necesidades de supervivencia y viabilidad financiera van a afectar los objetivos centrales y prioridades de la misión social. En otras palabras, la represión de la mentalidad comercial favorece, al principio, la adherencia a la misión social, pero la necesidad de sobrevivir lleva a la represión de las prioridades que justifican la existencia de la organización, surgiendo algunos dilemas, como los sintetizados en el Cuadro I, a continuación.

Cuadro I
Dilemas Entre Adherencia a la Misión y Aceptación de la Mentalidad Comercial

Represión de la mentalidad comercial y adherencia a la misión	Aceptación de la mentalidad comercial (forma de supervivencia)
1. Fundamentar importancia en función de los objetivos sociales que justifican la existencia de la organización.	1. Aceptar rentabilidad financiera como medida de importancia.
2. Estimular el crecimiento con base en la consecución de los objetivos sociales.	2. Moderar el crecimiento y aceptar la estabilidad o reducción de objetivos sociales.
3. Recusar presiones externas indebidas en función de la importancia de los objetivos y de la misión socioeconómica.	3. Aceptar presiones externas y el desvirtuamiento de la misión.
4.Estimular el espíritu altruista para generar dedicación y esprit de corps, en función de las actividades sociales básicas.	4. Reprimir el espíritu altruista y reactivar mecanismos para buscar conformidad a las nuevas reglas y a las normas existentes.
5. Atraer y mantener personal sin grandes compensaciones financieras competitivas, con base en la contribución de una misión social de gran importancia.	5.Perder la capacidad de atraer y mantener personal sin grandes compensaciones financieras, mientras se incorporan objetivos comerciales.

Planeamiento estratégico: la busca de coherencia

El planeamiento estratégico consiste en un proceso continuo y sistemático de mirar hacia afuera y hacia adelante de la organización, trazando rumbos para el futuro y enfrentando riesgos y la incertidumbre. Exige, por lo tanto, visión de futuro, conocimiento del ambiente externo, capacidad de adaptación, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con la ambigüedad y rápidos cambios. Las organizaciones no-gubernamentales y sin fines de lucro, no obstante, poseen como una de sus principales características la necesidad de transparentar externamente como ordenadas y coherentes en todas sus acciones. Eso ocurre porque estas entidades deben, en principio, articular, agregar y procesar equitativamente los intereses y preferencias de su clientela. Las ambigüedades y prioridades, fácilmente aceptadas en la empresa privada, se convierten en inaceptables en las ONGs, una vez que podrían implicar en posibles preferencias por grupos específicos.

El planeamiento, no obstante, es una forma de establecer prioridades y poner de relieve ambigüedades. Planear significa jerarquizar objetivos y, por lo tanto, establecer formas de concentración de recursos, buscando maneras racionales de distribuírlos de manera desigual. De ahí resultan las dificultades de aplicación del planeamiento, pues este tipo de organización sufre presiones externas para reprimir ambigüedades, debendo transparentar orden y estabilidad. Así, buscan acciones, preferentemente en datos pasados, ya que son conocidos, experimentados y transmiten, por lo tanto, mayor estabilidad que los inciertos y perturbadores datos sobre el futuro.

De esa manera, el tratamiento gerencial del planeamiento tiende a enfatizar las siguientes características, que disminuyen la eficacia de su acción:

- **Reconciliación continua con el pasado:** la busca de coherencia histórica es común en organizaciones en las que la gran agregación interna es basada en lealtad a la misión y programas que dieron origen externa a la institución. Planear es cambiar pero, mientras sea posible, la organización resistirá a la innovación que altera su vínculo con el pasado o afecta la lealtad de sus miembros. La actividad de planear, por lo tanto, va a enfatizar la consistencia con el pasado. Antes de mirar adelante, y saber lo que hay que hacer, hay que mirar atrás para saber que es lo que debe ser mantenido.
- **Reacciones a crisis y presiones externas:** el gran esfuerzo gerencial es concentrado en crear una organización estable y percibir en el ambiente externo los elementos que garantizan la estabilidad. Como el planeamiento estratégico envuelve el análisis de elementos externos no controlables y que perturban la estabilidad, su importancia tiende a ser puesta de relieve en épocas de mayor instabilidad, es decir, cuando de la existencia de crisis. El análisis

sistematizado y continuo de oportunidades y amenazas es prácticamente inexistente, lo que deja la organización más vulnerable a presiones políticas externas.

- **Planeamiento por minianálisis:** la falta de sistematización y continuidad en el planeamiento genera la ausencia de informaciones válidas y utilizables en el proceso de decisión, concurriendo para que las decisiones sean basadas casi exclusivamente en la experiencia, creencia, hábito e informaciones restrictas que los dirigentes poseen. Aun cuando algunos conocimientos son producidos por sectores especializados de la organización, con vistas a decisiones más objetivas, los dirigentes tienden a poner de relieve su propio esquema de análisis. Si un análisis más largo y detallado es aceptado, significa que tendrá que atenerse a consideraciones objetivas, definición clara de problemas y jerarquización de posibles alternativas para decisión. Así, conocimientos concretos pueden amenazar una perspectiva particularista y contradecir hábitos y creencias de dirigentes. Por esta razón, la aprobación de planes y proyectos depende siempre de un examen por parte de los dirigentes vis-à-vis su miniestructura de referencia, donde estudios y evaluaciones son contrapuestos al ambiente político externo inmediato; evidencias son confrontadas con experiencias; y aprobaciones son obtenidas después de largos procesos de discusión — y negociación — sobre cambios de significado estratégico en partes substanciales del plan.

La gerencia de la escasez

Los modelos de planeamiento organizacional estratégico son evidentemente contaminados por los valores del crecimiento y desarrollo de la organización. Se ponen de relieve las dimensiones positivas de la creatividad, innovación y engrandecimiento de las instituciones, de la movilización de recursos para el planeamiento, sin atentar, muchas veces, para la situación real de escasez aguda de la institución, y del ambiente externo en que opera la misma.

Planeamiento, las más de las veces, no se hace en un contexto de abundancia y eficacia, sino de escasez e ineficiencia. Además, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la percepción de la escasez aguda se convierte en un factor importante para justificar la incapacidad de acción y reacción, o sea, la inacción o impotencia para solucionar problemas.

La percepción de escasez tiende a ser aguzada en organizaciones en las que la administración de los gastos desvincúlase total o excesivamente de la administración de los ingresos. Aunque gran parte de las técnicas presupuestarias preconizen tal separación por motivos gerenciales o sociales, esta lleva a la definición del gasto, independentemente del nivel de la prestación del servicio o de los ingresos que de ello advienen.

En el caso de programas o servicios subvencionados, el gasto debe ser prefijado debido al límite del subsidio, independentemente de la demanda o del ingreso generado. Así, la escasez es el factor básico de definición del gasto. Con programas o servicios rentábiles, fijar el gasto despreciando las posibles ganancias o resultados significa limitárlos. Si la variación de la prestación de servicios depende de la variación del gasto, la fijación previa de este define el nivel del servicio.

Así, la escasez continúa siendo determinada, a pesar de existir posibilidad de rentabilidad y captación adicional de recursos. Por esta razón, es que en ambos casos la escasez real es percibida más acentuadamente por condiciones gerenciales internas, y se refleja en los cortes en programas y presupuestos de las organizaciones, conduciendo, en general, a los siguientes problemas gerenciales internos:

- Mantener la apariencia de racionalidad: el crecimiento refleja naturalmente la apariencia de racionalidad, de decisiones adecuadas, de planeamiento eficiente, y de una gerencia eficaz. Aun en épocas de inflación, cuando los recursos reales son mantenidos en el mismo nivel, el crecimiento del volúmen monetario del presupuesto colabora para mantener la apariencia de racionalidad propia del crecimiento. Sin embargo, en épocas de reducciones reales, la imagen de irracionalidad, declinio, incapacidad e ineficiencia es fácilmente generada. Mantener la imagen organizacional construida en épocas de expansión es una ardua tarea de la dirección.
- Justificar el declinio: pedidos de nuevos recursos, ascendentes en la jerarquía, son fácilmente elaborados y justificables en lo que se refiere a los objetivos de la organización. Pedidos de reducciones, descendentes en la escala jerárquica son, en principio, rechazados bajo la alegación de dificultades de supervivencia, imposibilidad de cumplir objetivos y atender a la clientela. Reducciones de recursos dejan implícita la disminución de la importancia de la acción organizacional y, por esta razón, difíciles de justificar interna y externamente.
- Mantener la motivación del personal: en épocas de escasez, se hace difícil mantener la motivación del personal, una vez que disminuyen las oportunidades de crear, y faltan recursos para promover y recompensar la lealtad y competencia. De la misma manera, se restringen las oportunidades de atraer y mantener nuevos talentos.
- Utilizar nuevos instrumentos analíticos: en épocas de abundancia, la experiencia, hábitos e intuición son suficientes para la toma de decisiones estratégicas, una vez que los errores son fácilmente absorbidos, sin amenazar la supervivencia. En épocas de escasez, cuando se necesita de más conocimientos e instrumentos analíticos

para minimizar el riesgo de errores, por lo general ya no hay recursos para buscárlos.

- Cambiar la estrategia organizacional: la postura gerencial más difícil consiste en cambiar la premisa de expansión y desarrollo, normalmente incorporada en la elaboración de los programas existentes. Aceptar la perspectiva de declinio y escasez a largo plazo es, en realidad, muy difícil. El entusiasmo por el crecimiento puede ser un sentimiento tan fuerte que, aun cuando las reducciones son inevitables o irreversibles, uno las enfrenta como si fueran temporarias.

La Transición Gerencial

La idea de actuar en una perspectiva más comercial, a semejanza de una empresa privada, obriga la organización sin fines de lucro a implantar cambios de gran bulto.

Una institución no comercial, por definición, no está preparada para desarrollar actividades que puedan o deban ser gerenciadas comercialmente. Le falta habilidad para la decisión oportuna, y capacidad gerencial para establecer acuerdos o concesiones, hacer ajustes inmediatos a situaciones de crisis y someterse a variaciones en función de oportunidades externas. Cuando, por motivos internos o externos, se envuelve en esas actividades, muchas veces genera conflictos entre sus valores y objetivos, además de dificultades gerenciales para actualizar normas administrativas.

Estos conflictos ocurren más en el plan valorativo, cuando se reducen ideas existentes para que se adquiera nuevos valores y prácticas. Para mejor visualizar esos valores, están sintetizados en el Cuadro II, a continuación, los más importantes cambios valorativos que deberán ocurrir en una ONG sin fines de lucro para empezar a proceder según una perspectiva más comercial.

Cuadro II
Comparación Entre Valores y Prácticas a Ser Reducidos o Acentuados en la ONG Sin Fines de Lucro, Según el Nuevo Modelo Comercial

Valores y prácticas a ser reducidos	Valores y prácticas a ser acentuados
1. Predominancia de los valores de la acción social	1. Soberanía del mercado, de la comunidad y, principalmente, de la clientela servida
2. Supervivencia financiera dependiente de donaciones, subvenciones y contribuciones sociales diversas	2. Supervivencia financiera en función del trabajo producido
3. Sentido de identidad basado en externalidades producidas por miembros individuales de la comunidad académica	3. Sentido de identidad basado en productos y servicios claramente definidos
4. Virtud básica: conciencia social y disposición para militar	4. Virtud básica: dinero
5. Interacción externa por compartimiento de ideales implícitos en los objetivos organizacionales	5. I nteracción externa por competencia
6. Controles administrativos y financieros basados en los procesos	6. Controles administrativos y financieros basados en los resultados
7. Preocupación prioritaria con la oferta	7. Preocupación prioritaria con la demanda
8. Acción administrativa basada en la "calidad de la oferta"	8. Acción administrativa basada en precio y en la capacidad de ser competitivo y atraer clientela
9. Planificación para acción colectiva	9. Estímulos a la iniciativa individual
10. Recompensa prefijada	10. Recompensa proporcional a la naturaleza y volúmen de la contribución
11. Adhesión y sentido individual de pertenecer, basado en el interés en el tema central de la organización (envolvimiento personal)	11. Adhesión y sentido individual de pertenecer, basado en la capacidad profesional de contribución (profesionalismo)
12. Capacidad de liderazgo suficiente para compensar deficiencias gerenciales	12. Capacidad de liderazgo insuficiente; necesidad de habilidades gerenciales

Como se puede notar en el cuadro anterior, las concepciones sobre valores institucionales encerran algunas contradicciones, pero poseen también posibilidades de convergencia. La perspectiva más privatista indica como virtudes básicas: la necesidad de conocer más profundamente las demandas de la sociedad; la soberanía del mercado; la imposición de ser competitivo; una mejor comercialización de los productos; la autosuficiencia; la independencia, y los ingresos propios. La perspectiva social señala los valores del trabajo pionero, el sentido de identidad basado en externalidades, y la necesidad de atraer recursos por la calidad de la oferta.

Como la perspectiva social es más común en las ONGs, las ideas a continuación buscan redireccionar la ONG hacia un sentido más privatista.

Con eso, no se quiere decir que este modelo deba ser implantado en su totalidad. En la fase de transición, una entidad sin fines de lucro tiene que adaptárse y descubrir nuevas fuentes de financiación, y nuevas formas de supervivencia. Por lo tanto, no se puede introducir nuevos valores y formas de actuar a través de la aceptación radical e inmediata de la forma privada. Incluso, se hace necesario cuestionar el propio modelo, no necesariamente para rechazarlo, sino para mantener el equilibrio entre el pasado y el presente, durante la transición.

Introducir la perspectiva privada implica producir cambios en toda la forma de ser y actuar de una entidad sin fines de lucro, o sea:

- en la manera de concebir la institución, es decir, en la definición de sus propósitos básicos o misión;
- en la definición de sus objetivos, prioridades y planes de acción (productos, servicios, etc.);
- en la forma de adaptárse a las demandas y al apoyo que recibe de la comunidad;
- en el tipo de interacción que mantiene con otras congéneres;
- en la forma de compensar el mercado y la clientela;
- en la manera de tratar el superávit, saldo o lucro;
- en la forma de gestión interna.

Del Lugar de las Mujeres y de las Mujeres Fuera del Lugar*

Delaine Martins Costa

Socióloga, Asesora Técnica, Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM)

"...Pero si existe sentido de realidad, ... hay que haber también algo que se pueda llamar de sentido de posibilidad... El sentido de posibilidad puede ser definido como la capacidad de pensar todo aquello que también podría ser, y no juzgar que aquello que es sea más importante que aquello que no es".

Musil

A las mujeres, en distintas culturas y a lo largo del tiempo, se les ha atribuido el espacio privado, el espacio de las relaciones circunscritas a la esfera doméstica. Este texto tiene por objetivo contribuir a la discusión sobre las mujeres que rompieron los límites del lugar que les fue socialmente designado. Tratará de las mujeres que han ocupado puestos de gerencia en empresas privadas, desafiando el sentido común y las prácticas socialmente construidas que les dificulta el acceso al poder formal.

Preténdese discutir la incorporación de las mujeres en cargos de dirección, y sus implicaciones en contraposición al tradicional *management* masculino. Son indagadas diferentes cuestiones para incitar al debate sobre si existe o no un estilo propio de liderazgo y gestión femeninos, sobre la base de la atribución de roles diferenciados para hombres y mujeres, así como distintas modalidades de socialización. El texto se inserta en la discusión sobre género y poder, considerándose cuestiones destacadas por autores en el contexto de los estudios de género y nuevas tendencias de la teoría organizacional.

A ejemplo de lo que fue y ha sido realizado en otras áreas[1], se hace necesario empezar una discusión sobre las implicaciones de la categoría género en los estudios sobre teoría organizacional. Fundádonos, por ejemplo, en el análisis de Scott sobre la incorporación de la categoría género en el campo de la historia, vamos a observar que *"reivindicar la importancia de la historia de las mujeres significa ir contra todas las definiciones de historia y sus elementos ya establecidos como verdaderos"* (1992: 75). Cabe preguntar si, en el caso de la teoría organizacional, podríamos prescindir de una redefinición

* Escrito originalmente en español por la autora.

de esa teoría y también de sus elementos, ya establecidos como verdaderos. En otras palabras, indagamos si es pertinente empezar un debate sobre la producción del conocimiento en el campo de la teoría organizacional. ¿Cuáles son las implicaciones de la invisibilidad de la categoría género en una teoría que pretende pensar las organizaciones y los que a ella pertenecen, es decir, hombres y mujeres? ¿Es posible proponer una hermenéutica de la teoría organizacional adoptándose la categoría género como instrumento de análisis?

Diferentemente de otras áreas (antropología, sociología, historia, psicología, educación, etc.) que ya incorporaron la categoría género a sus campos de investigación, en la teoría organizacional este debate es aún bastante incipiente, lo que, por su vez, ya delimita nuestro campo de reflexión.

En los estudios realizados en el área de la teoría organizacional, y más específicamente en aquellos sobre los estilos de liderazgo y gestión, obsérvase mucho más la incorporación de la categoría "mujeres" que la de género. Son estudiadas las mujeres en posición de liderazgo y, generalmente, en empresas privadas. Fúndanse en las nuevas tendencias de la administración[2] que valorizan el desarrollo de estructuras horizontales, permitiendo el trabajo en equipo; la democratización de la toma de decisiones; una mejor y más amplia distribución de responsablidades; la fluidez de informaciones (cf. Ajamil, 1994).

Estas características coincidirían con factores de la personalidad y habilidades básicas aprendidas por las mujeres en los procesos de socialización primaria, es decir, en la infancia. La incorporación paulatina de mujeres en cargos de dirección permitiría concluir que ellas proporcionan, en su forma de dirigir y relacionarse, elementos específicos e innovadores en contraposición al *management* masculino tradicional. Los autores llegaron a acuñar la expresión "dirección andrógina" para expresar la combinación de rasgos de personalidad masculinos y femeninos que, juntos, reflejan el nuevo perfil y el ideal de los y de las dirigentes: la dirección centralizada en la persona, y la "humanización" de la empresa.

Acerca de esa perspectiva de análisis, caben algunas preguntas:

- ¿Cuál es la diferencia entre el comportamiento masculino y el femenino, cuando hombres y mujeres se encuentran en puestos de gerencia?
- ¿Cómo explicar las diferencias entre los estilos de gerencia masculino y femenino?
- ¿Existe un estilo de liderazgo masculino?
- ¿Es posible reunir en un solo concepto — estilo de gerencia — experiencias de gestión vividas en diferentes tipos de organización (empresa privada, empresa pública, ONG, etc.)?

- ¿El modo como las mujeres son socializadas es un factor preponderante en la producción de un estilo femenino de liderazgo? ¿Se puede decir lo mismo sobre los hombres?
- ¿Cuál la relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo?
- ¿Cómo reconocer la parcialidad de la teoría organizacional?

Si, por un lado, hay pocos estudios sobre mujeres en puestos de gerencia, por otro, las mujeres tienen menos acceso a estos puestos. Asplund (cf. Asplund apud Ajamil, 1992) calcula que, tanto en Europa como en los Estados Unidos, sólo el dos por ciento de todos los puestos ejecutivos están ocupados por mujeres, y estos se encuentran en áreas tales como personal, información y educación. Áreas donde, tradicionalmente, las mujeres tienen más acceso. Otro estudio, realizado por el *Financial Post Magazine*, apunta el bajo porcentaje de mujeres en los altos puestos del ejecutivo: en Canadá, entre las compañías más grandes, sólo un 0,7 por ciento de los ejecutivos son mujeres[3].

Cabe preguntar, una vez más, si es pertinente pensar en una exclusión de las mujeres de los puestos de gerencia, y cuál es la relación de esa exclusión con la forma como fue construida la teoría organizacional. Por otro lado, la fuerza de trabajo está cada vez más distinta de lo que era en el pasado, véase la inserción de la mujeres y minorías raciales[4]. ¿Cuál es el impacto de ese cambio en la producción del conocimiento en el campo de la teoría organizacional?

Según estudio realizado por Asplund (cf. Asplund apud Ajamil, 1992), una de las razones posibles del bajo porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos es que en la estructura jerárquica de una empresa tradicional, promover una mujer en lugar de un hombre supone un gran esfuerzo por parte del jefe que, naturalmente, es otro hombre. En el mismo estudio, la autora señala que cuando preguntadas, las mujeres atribuyen tres razones principales al hecho de no ser promovidas en las organizaciones:

1) las mujeres no reciben el tipo de formación necesaria que permita promoverlas;
2) las mujeres empiezan a trabajar en puestos que no llevan a promoción, y
3) los jefes fíjanse menos en el trabajo de las mujeres.

Los hombres creen que las mujeres no son promovidas porque:

1) no tienen el suficiente apoyo de sus familias;
2) no se atreven a ponerse en riesgo, y
3) no quieren, de hecho, promoverse. Con efecto, la autora no trata del porqué de tales respuestas o de las diferentes percepciones respecto a la promoción.

Miller (cf. Miller apud Ajamil, 1992) indica que hay dos formas diferentes entre la mujer y el hombre de relacionarse con el trabajo: las mujeres están preocupadas de trabajar en algo interesante; los hombres quieren hacer una carrera interesante. Incluso, las mujeres que hicieron una carrera y alcanzaron un nivel de dirección niegan haber hecho un esfuerzo consciente para alcanzar la posición de dirección. Observa la autora que las mujeres que investigó tienden a explicar su éxito en términos de suerte y, a veces, tienen pudor de hablar sobre el suceso.

De la misma forma, hombres y mujeres tendrían actitudes diferentes frente al poder. Para los hombres, el poder es percibido como dominio o control sobre algo o sobre alguien. Ya para las mujeres, el poder es la capacidad de producir y promover cambios. De eso adviene que muchas mujeres tengan aversión al poder directo, que ven como limitador, pues se sienten más confortables en un poder de apoyo el cual, no sólo refuerza el poder del otro, sino también incrementa el suyo. Sin embargo, en ambos ejemplos, la autora no parece dárnos una explicación sobre el motivo de las diferencias de cómo hombres y mujeres se relacionan con el trabajo, y tampoco de sus diferentes actitudes frente al poder. Por otro lado, ¿no se tendería a incurrir en una generalización sobre el comportamiento masculino y femenino?

Helgensen y Gilligan también indican la diferencia entre la percepción masculina y femenina sobre el poder. En el primer caso, la percepción de poder está asociada a una jerarquía; en el segundo, al poder en forma de red. Para Helgensen (1990: 09):

> *"son dos visiones opuestas, porque el puesto más deseado para unos/as, es el más temido para otros/as. Para los hombres, hay que alcanzar lo más alto. Estar en el centro de la red (lo que les gusta a las mujeres) es estar en el medio, no ir a ninguna parte..."*

Según la misma autora, tales percepciones afectan la comunicación interna de la organización. En la organización jerárquica fórmanse canales adecuados a la comunicación a través de "cadenas de comando". En el otro caso, la comunicación es directa, al acaso y difusa, contribuyendo para que las mujeres estén *"en el centro de las cosas, no arriba — solas"*.

Otro enfoque acerca de las dificultades enfrentadas por las mujeres para ascender al poder es sugerida por Bullard y Wright (1993). Ambas indican que las mujeres ejecutivas han realizado considerable progreso en ascender a los altos puestos administrativos, sobre todo en ciertos tipos de agencias y organizaciones recientemente creadas. Sin embargo, destacan que *"much of their progress has been accomplished by circumventing or avoiding rather than 'breaking' the glass ceiling"*. El "techo de cristal" representa una barrera, real o percibida como tal, que pocas mujeres (o otras minorías sociales antes excluidas), en organizaciones públicas o privadas, consiguen sobrepasar (1993: 189). Por ejemplo, muchas mujeres habrían alcanzado la posición de vicepresidente pero, por alguna razón, no logran alcanzar la posición de jefe

ejecutivo a pesar de sus aptitudes y esfuerzos. Destacan las autoras que: *"the glass ceiling is roughly comparable to a pay cap for women"* (1993: 189).

Es importante cuestionar como se "construye" el techo de cristal identificado por las autoras. Antes de negarlo, es válido analizar como las organizaciones engendran mecanismos (normas, patrones, criterios, funciones), sumergidos en la cultura organizacional, que dificultan la ascensión de las mujeres a puestos de liderazgo y gerencia. Sobre este aspecto, sería pertinente observar como un dado conjunto de fuerzas internas a la organización puede o no operar para excluir las mujeres de las relaciones de poder. Es importante pensar qué roles tienen mujeres y hombres en el proceso de producción de subjetividades de las organizaciones, de manera a contribuir para la afirmación de las relaciones y jerarquías instituidas.

Un estudio interesante sobre tema similar (Erhlich, 1990) indica como ciertas organizaciones desarrollan mecanismos que hacen propicia la ascensión de mujeres. Tales organizaciones, llamadas "compañías amigas de las mujeres", presentan tres características en común: ofrecen beneficios familiares, mantienen un entorno favorable, y facilitan el desarrollo profesional. Erhlich llama atención para la gestión de la diversidad: *"este proceso conlleva un cambio en las culturas corporativas tradicionales fundamentalmente orientadas hacia el hombre"* (1990: 03).

Vale recordar algunas cuestiones relativas a la igualdad de acceso al empleo indicadas por Galbraith. No obstante formuladas en el contexto de fines de la década de los 70, merecen atención. Para ese autor, tal igualdad exige el soporte de la ley y reformas conexas, entre las cuales destacamos: *"la más grande amplitud de la elección individual en la semana de trabajo y en el año de trabajo"*, y *"fin del actual monopolio masculino de los mejores cargos en la técnoestructura"* (1978: 25). En el primer caso, trátase de hacer más flexible la jornada de trabajo pues, según el autor, para muchas mujeres, la semana de trabajo normal puede significar una barrera intransponible. Ya sobre la segunda cuestión, Galbraith indica la necesidad de una presión legal y sugiere que *"todas las empresas del sistema de planeamiento — todas que sobrepasen un tamaño mínimo — compatibilizen, de manera general, la representación de las mujeres, en los varios niveles de salario, con su representación en la fuerza de trabajo como un todo"*.

Galbraith llama también atención para el hecho de que, en la esfera privada, compete a las mujeres la administración del consumo, lo que contribuye a que el poder ejercido por ellas sea el de poner en práctica las decisiones y no el de tomarlas (cf. 1978: 21). Según el autor, para ser independientes, las mujeres deben tener acceso a un ingreso propio, que viene acompañado de un más grande poder sobre las decisiones domésticas (cf. 1978: 21).

Las prácticas de gestión adoptadas actualmente por la teoría organizacional parecen valorizar atributos tradicionalmente considerados como femeninos, y aprendidos durante el proceso de socialización. Parecen

apuntar para el agotamiento del modelo masculino, y sugerir la inclusión de atributos dichos femeninos. Según estudios realizados por el *Center of Values Research:*

> *"cada vez más se considera la maternidad como escuela excelente para los directivos, ya que en la labor directiva de hoy en día se exigen muchas habilidades del mismo tipo: organización, conciliación, equilibrio entre quejas conflictivas; enseñar, guiar, dirigir, monitorizar, manejar los conflictos o impartir información".*

Añádese que la necesidad de integrar responsabilidades del trabajo y de la vida privada convierte en más complexa la vida de las mujeres, llevándolas a enfrentar una mayor diversidad de situaciones y manejar conflictos de distinta naturaleza. Según esta argumentación, la experiencia de las mujeres es más amplia, una vez que les impele a lidar, con más intensidad, con los aspectos de la vida privada y pública.

El mismo estudio rescata el trabajo reproductivo realizado por las mujeres, en contraposición al trabajo productivo, y valorízalos en el contexto de la teoría organizacional:

> *"las mujeres tienen un trabajo que nunca se termina, la maternidad, el cuidado de la casa, etc. Esto les lleva a tener, sobre todo, una orientación de proceso, y cuando uno se centra en el proceso más que en el logro o el cierre, se obtiene mayor satisfacción en el trabajo mismo".*

Por otro lado, la socialización femenina parece tener implicaciones que también son juzgadas positivas para el ejercicio del liderazgo. De acuerdo con Gilligan:

> *"las niñas, sin embargo, aprenden a valorar la cooperación y las relaciones, a desdeñar las reglas complejas y las estructuras autoritarias y a no prestar atención a nociones abstractas como la búsqueda del triunfo, si con eso se amenaza la armonía del grupo como un todo".*

Roddick (Roddick apud Ajamil, 1992) también recupera los atributos tradicionalmente imputados a las mujeres para explicar porque las mujeres serían líderes innatas:

> *"los principios femeninos son principios de cuidado, de toma de decisiones intuitiva, de no impresionarse por la jerarquía, ni por todos esos conceptos de dirección de las Escuelas de Negocios; las mujeres viven el trabajo como parte de su vida y no separada de ella, ponen su trabajo en el mismo lugar donde está su corazón, se sienten responsables del mundo, cuyos beneficios son conscientes de utilizar. Reconocen fácilmente que los trabajadores de base son la base de la empresa y como tal los valoran y los apoyan".*

Es sobre este aspecto que para las mujeres sería más fácil asumir valores que hasta entonces eran renegados.

Heim y Golant (Heim y Golant apud Noble, 1993) sugieren también que el hecho que las mujeres sean sociabilizadas de forma distinta de los hombres trae implicaciones para entender las diferencias de prácticas de gestión. Según las autoras *"because boys play in packs — hierarchies, that is,*

like sports teams — they learn how to compete, take criticism and win. Girls play in leaderless or 'flat groups' and learn to get along, be fair and reach consensus". Sobre este aspecto, Helgensen (1990: 08) llama atención para la socialización de las mujeres y sus posibles implicaciones para el universo organizacional: *"en las empresas hace falta innovación, sentido empresarial, creatividad, trabajo en equipo... Los juegos de las niñas están más en esta línea que los de los chicos (competencia deportiva, jerarquía, preocupación por el resultado)".*

Si la teoría organizacional rescata o no características tradicionalmente atribuidas a las mujeres es una cuestión. La otra, es si las mujeres reconocen en las prácticas hoy adoptadas atributos que identifican como suyos. Sea como sea, hay que se considerar que las dos visiones parten de estereotipos femeninos y masculinos. Teóricas del feminismo y diversos estudios realizados sobre la "mujer" lograron desconstruir estereotipos femeninos, problematizando la producción de ellos y llamando la atención para las diferencias existentes entre las "mujeres", sin negarles las especificidades.

Por otro lado, hay que pensar sobre la utilización de los estereotipos femeninos empleados, muchas veces, para justificar y convertir en natural la subordinación femenina. Los estereotipos sobrepasan el campo de las inducciones y generalizaciones, llegando a originar una caricaturización. Veamos, a continuación, un cuadro extraído del *Canada's Weekly Newsmagazine*[5], donde los estereotipos masculinos y femeninos son empleados para constituir una representación más próxima del positivo para los hombres y negativa para las mujeres con respecto a las formas de conducta como jefe:

HE	SHE
A male manager is firm.	A female manager is inflexible.
He is good on details.	She is picky.
He loses his temper.	She is bitchy.
He is forceful.	She is pushy.
He is in a bad mood.	She must be having her period.
He speaks his mind.	She is overbearing.
He is human.	She is emotional.
He is a close-mouthed.	She is secretive.
He makes decisions quickly.	She is impulsive.
He is a team player.	She is indecisive.
He is a strategist.	She is a manipulator.
He is a taskmaster.	She is a ball-buster.

Los autores y autoras que tratan de problematizar las diferencias entre los estilos de gestión de hombres y mujeres parten de observaciones realizadas en empresas privadas y, a partir de algunas premisas, operan por medio de

inducciones. Fúndanse, por lo tanto, en estereotipos. Sin embargo, diferentemente del ejemplo anterior, obsérvase una valorización de la diferencia y de los atributos tenidos como femeninos. Así, parecen esforzarse en rescatar el estereotipo femenino atribuyéndole una cierta positividad en el contexto de la nuevas tendencias de la teoría organizacional.

Este es el ejemplo de Helgensen, que atribuye una ventaja femenina y destaca que *"women are intuitive, anti-hierarchical, process-oriented, tolerant of ambiguity and not invested in power; they think in webs of many factors, not in straight lines"*. Los hombres, en contraposición, son: *"logical, hierarchical, goal-oriented, intolerant of ambiguity and interested in power for power's sake"*. Ya Rosener, en el estudio que realizó sobre mujeres ejecutivas, afirma que hombres y mujeres presentan estilos muy distintos de liderazgo pues,

> *"men prefer a command and control style in dealing with subordinates — relying on orders, appeals to self-interest, rational decision-making process and rewards. Women prefer to work interactively, sharing power and information, motivating by appeals to organizational goals and promoting empowerment"*.

Para esa autora, la diferencia puede ser vista como un valor adicional, como una cosa positiva (Rosener apud Noble, 1993). Si, por un lado, la socialización femenina lleva a un estilo distinto de liderazgo, por otro, no parece contribuir para que las mujeres tengan la ascensión profesional como proyecto de vida. Sin embargo, es necesario investigar las posibles diferencias entre las propias mujeres respecto al estilo de liderazgo, considerándose que las formas de socialización son distintas también, y están relacionadas con la experiencia de clase y etnía, por ejemplo. Un análisis de las trayectorias de ascensión al poder formal es significativo para recuperar esos elementos, identificándose las principales dificultades enfrentadas por las mujeres, en contraposición a los hombres, y su relación con la categoría género.

Muchas críticas han sido hechas de modo a negar diferencias entre los estilos de gestión masculino y femenino basándose, sobre todo, en la argumentación de que el reconocimiento de diferencias permite que se recurra a los estereotipos:

> *"These are negative stereotypes with positive labels. We know there is a huge range of male leadership styles. There is no reason to believe that women are not just as complicated" (Sonnenfeld apud Noble, 1993);*
>
> *"The proper way of looking at it is that people manage differently because people are different" (Paskoff apud Noble, 1993);*
>
> *"It reminds me of the 19th-century notion of putting women on a pedestal" (Strober apud Noble, 1993).*

En el trabajo *Women and Men in Management*, realizado por Powel (Powel apud Nobel, 1993), el autor ha concluido que no hay muchas diferencias de género y propone que se realizen estudios sobre organizaciones comandadas por mujeres:

> *"Do women at the top, who answer to no one, lead differently? Does it carry through to the lower part of the organization? In a female organization, do men have to act like women?"*.

Tentando utilizar, una vez más, y a título de ilustración, los cuestionamientos que se dan en el campo de la historia acerca de la investigación de la categoría género, volvemos a las palabras de Scott (1991: 14): *"Tenemos que preguntárnos con más frecuencia cómo las cosas acontecieron, para descubrir porqué las cosas acontecieron"*. Sobre este aspecto, sería pertinente observar, teniendo en cuenta la categoría género, como se construye el campo de conocimiento de la teoría organizacional. Por otro lado, sería interesante proceder a ese análisis considerando la propuesta del concepto de género adoptada por Scott, es decir, no sólo como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias percebidas entre los sexos, sino también como la forma primaria de expresar las relaciones de poder.

Trátase no sólo de estudiar las mujeres en si, sino también de discutir las relaciones de género subyacentes a los estudios de la teoría organizacional. Hay que dar visibilidad a la posición ocupada por las mujeres en contraposición a los hombres, pero también es fundamental adoptar la categoría género de modo a problematizar el campo de la teoría organizacional. De esta manera, estaremos forneciendo elementos más consistentes para un debate acerca de la producción del conocimiento y su aplicación al contexto de las organizaciones.

Es pertinente investigar cómo incorporar la categoría género en los estudios de la teoría organizacional de manera a apuntar algunas cuestiones sobre el universo institucional y las prácticas de gestión. Debemos concordar que, como destaca Foucault, *"existen momentos ... donde la cuestión de saber si se puede pensar distintamente de lo que se piensa, y percibir distintamente de lo que se ve, es indispensable para continuar a mirar o reflexionar"* (1988: 13). Es justamente por esto que cabe discutir cuales son los límites y las posibilidades del lugar de las mujeres, evitándose cualquier forma de reduccionismo que nos conduzca al sentido común.

Para finalizar, cabe preguntar si las "mujeres", al ocupar otros lugares o penetrar en territorios que de alguna manera les son negados, lo hacen, en verdad, de forma distinta de los hombres, y cómo se manifiestan esas diferencias. En otras palabras, ¿Qué factores contribuyen para la reproducción de un modelo de dominación dicho masculino o, inversamente, contribuyen para la transformación de ese modelo en el contexto organizacional? A pesar de la especificidad de la condición femenina, importa saber si es o no posible negar el agenciamiento de la subordinación femenina, por las propias mujeres, de manera a reforzar esa condición o cambiarla en el contexto de la cultura organizacional. Sería válido indagar si un análisis con respecto a las prácticas de poder puede prescindir de las reflexiones traídas por los estudios feministas de género, y que otros elementos deben ser incorporados al debate. Buscar nuevas cuestiones también implica la problematización del propio concepto de género y su aplicación en otros contextos y campos de producción del conocimiento.

Notas

[1] Autores de distintas áreas han discutido las implicaciones y el proceso de incorporación de la categoría género a sus campos de estudio. Con respecto a eso, es importante observar el análisis y discusión de Scott sobre los estudios realizados en la historia y, sobre todo, la historia de las mujeres. Véase SCOTT, Joan. História das mulheres. En: BURKE, Peter. *A escrita da história - novas perspectivas*, São Paulo: UNESP, 1992. pp. 63-95. Véase también, DUBY, George, PERROT, Michele. Escribir la historia de las mujeres. En: _____(orgs.). *Historia de las mujeres en Occidente*, Madrid: Taurus Ediciones, 1992, vol. 1.

[2] Sobre las nuevas tendencias y cambios relacionados a la práctica de la gestión, véase también MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, Rio de Janeiro: Record, 1991.

Ejemplificadas por área, el autor destaca algunas características de la gestión contemporánea:

- planeamiento: revigórase la visión estratégica del planeamiento como proceso gerencial de decisión acentuadamente más descentralizado y mucho más integrado a la implementación y a las diversas unidades organizacionales;
- decisión: valorización de métodos ilógicos e intuitivos de toma de decisión;
- estructura: búsqueda y alcance de la flexibilidad;
- procedimientos: sugiérese una "desmanualización" en el área gerencial;
- liderazgo: visión del líder como tranferidor de poder o articulador del propio poder existente entre los liderados;
- motivación: se reconoce hoy que el impulso para el trabajo está mucho más relacionado al conocimiento sobre las consecuencias del trabajo. Revigóranse, así, todos los sistemas de incentivo que generan consecuencias positivas para el individuo;
- participación: surgen las prácticas y propuestas de naturaleza colectiva, por representación de grupos, unidades, o de la propia dimensión "trabajo" en la gestión de la empresa;
- conflicto: añádese la perspectiva "política" en la solución de conflictos. La dimensión política del conflicto, oriunda de intereses diversos de actores organizacionales, es más claramente reconocida, lo que ocasiona las propuestas de solución política de conflictos;
- función gerencial: acéptase más claramente la visión de que el directivo es mucho más un desbravador de caminos, encontrando soluciones y tomando decisiones basadas en informaciones incompletas, colectadas de manera dispersa en medio a un proceso gerencial fragmentario y discontinuo.

[3] Sobre este tema, véase también estudio realizado sobre el sector público en los Estados Unidos. KELLY, Rita Mae, GUY, Mary E. et al. Public managers in the States: a comparison of career advancement by sex. En: *Public Administration Review*, American Society for Public Administration (ASPA): Washington, vol. 51, no. 5, pp. 402-420. sept./oct., 1992. Sobre el contexto brasileño, véase BARROSO, Carmen. A chefia na administração pública brasileira. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro: IBAM, v. 24, n. 1, p. 17-34, Nov. 1989/Jan. 1990.

[4] Sobre los cambios en el perfil de la fuerza de trabajo y la inclusión de mujeres en el sector público, véase trabajo realizado por GUY, Mary Elle. Workplace productivity and gender issues. En: *Public Administration Review*, American Society for Public Administration (ASPA): Washington, vol. 53, no. 3, pp. 279-282. may/june 1993.

[5] Otra versión sobre los estereotipos femeninos y masculinos es presentada por Doly Kohl:

How to distinguish between a businessman and a businesswoman

A businessman is aggressive;
A businesswoman is a shrew

He is a prudent over details;
She is afraid to take chances

He is impatient because he is so involved in his work;
She is a bitch

When he is depressed, everyone walks by him on tiptoe;
When she is low, she must have got her period today

He is determined;
She doesn't know when to concede

He is resolute;
She is obstinate

He makes correct decisions;
She functions according to preconceived notions

He is a man of the world;
She managed to flirt around

He is not scared to speak his mind;
She doesn't know how to listen to others

He uses his authority;
She is tyrannical

He is discrete;
She whispers secretive schemes

He knows how to demonstrate leadership;
With her it is difficult to work.

Bibliografía

AJAMIL, Menchu. *La mujer y los nuevos estilos del management*. Material de apoyo del WORKSHOP El liderazgo de la mujer en puestos de dirección. Madrid, 1992

_____. *A mulher em posição de liderança e gerência: experiências do norte e do sul.* Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género. São Paulo, 23-27 março 1994. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1994. tip.

_____. CERVERO, Nieves. *Dirección andrógina*. Material de apoyo del WORKSHOP El liderazgo de la mujer en puestos de dirección. Madrid, /1992/.

BULLARD, Angela M., WRIGHT, Deil S. Circumventing the glass ceiling: Women executives in American state governments. *Public Administration Review*, Washington, DC, v.53, n.3. p.189-202, may/june 1993.

CAMERAN, Janet. *La mujer competitiva (the competitive woman)* Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. 27 h.(Resúmenes de textos sobre gestión directiva, L.3.92)

CANADA'S WEEKLY NEWSMAGAZINE. *When the boss is a woman.* /s.l./: Maclean's, oct. 4, 1993, p.16-23.

DUBY, Georges, PERROT, Michele. Escribir la historia de las mujeres. En: _____(orgs.) *Historia de la mujeres en Occidente.* Madrid: Taurus Ediciones, 1992. Vol. 1.

ERHLICH, Elizabeth. *Bienvenida a la compañía amiga de las mujeres.* Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. 10 h.(Resúmenes de textos sobre gestión directiva, A 4.92).

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade 2: o uso dos prazeres.* Rio de Janeiro: Graal, 1988.

GALBRAITH, John Kenneth. A liberação da mulher. *Hoje - Os melhores livros, Rio de Janeiro, v. 1, n. 6, p. 16-26, abr. 1978.*

GUY, Mary Ellen. Workplace productivity and gender issues. En: *Public Administration Review*, Washington, DC, vol. 53, n. 3, 1993. p.279-282, may/june 1993.

HELGENSEN, Sally. *La ventaja femenina: como dirigen las mujeres* (the female advantage; women's ways of leadership). Madrid: Instituto de la Mujer,1992. 32 h.(Resúmenes de textos sobre gestión directiva, L 1.92)

KELLY, Rita Mae, GUY, Mary E. et al. Public managers in the states: a comparison of career advancement by sex. *Public Administration Review*, Washington, DC, vol. 51, n. 5, p.402-412, sept./oct. 1991.

MOTTA, Paulo Roberto. *A arte e o aprendizado da gestão.* Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género. São Paulo, 23-27 março 1994.

_____. *Gerentes e Líderes.* Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género. São Paulo, 23-27 março 1994.

_____. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.* 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.

MUSIL, Robert. *O homem sem qualidades.* Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

NOBLE, Barbara Presley. The debate over la différence. *The New York Times*, New York, aug. 15, 1993.

ROSENER, Judy. *El estilo de dirección femenino (way women lead).* Madrid: Instituto de la Mujer, 1992, 16 h. (Resúmenes de textos sobre gestión directiva, A 2.92).

SCHWARTZ, Felice N. *Rompiendo la tradición: mujeres y trabajo, las nuevas realidades (breaking with tradition women and work, the new facts of life).* Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. 29 h. (Resúmenes de textos sobre gestión directiva, L 5. 92).

SCOTT, Joan. *Gênero: uma categoria útil para análise histórica.* Recife: SOSCORPO, 1991.

_____. História das mulheres. En: BURKE, Peter. *A escrita da história - novas perspectivas.* São Paulo: UNESP, 1992. p. 63-95.

Desarrollo Institucional, Género y ONG: Un Debate Posible*

Delaine Martins Costa

Socióloga, Asesora Técnica, Núcleo de Estudios Mujer y Políticas Públicas, Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM)

Gleisi Heisler Neves

Administradora, Maestría en Educación, Asesora de Planeamiento y Proyectos Especiales, Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM)

El proyecto *Relaciones de Género y Desarrollo Institucional: Dilemas y Desafíos Enfrentados por ONGs en América Latina* impuso al Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM), el instigante desafío de reflejar sobre algunos aspectos de la teoría organizacional — más específicamente sobre el desarrollo institucional y organizacional — llevándose en cuenta las ONGs que se orientan por los valores del feminismo.

Dos conceptos, de cierta manera extraños a la teoría organizacional, han demandado un gran esfuerzo de reflexión y han suscitado una serie de cuestionamientos. El primero — de ONG —, ha estado fuera del debate de la teoría organizacional, que se prende, en general, en lo que respecta al sector no-gubernamental, a las experiencias desarrolladas en empresas privadas, extrayendo de ahí subsidios para su práctica y teoría. El segundo concepto — de género — no está incorporado al universo de la teoría organizacional. Eso quiere decir que uno de los más importantes avances de la teoría feminista — la problematización de la existencia de relaciones de género — ha pasado lejos de la teoría organizacional.

La literatura consultada en el ámbito del proyecto, poco tenía a decir y mucho a "desdecir". Contribuía, así, para levantar dudas sobre la pertinencia de la utilización, en ONGs, y sobre todo en ONGs feministas, de conceptos vinculados a la experiencia de organizaciones del sector empresarial de una sociedad matriarcal. Dada la propia construcción del campo de conocimiento de la teoría organizacional, esta poco tiene a

* Traducido del portugués al español por Elena Pires Ferreira.

contribuir sobre el tema de las relaciones de género o, en particular, sobre las mujeres en puestos de gerencia.

Por otro lado, todo proceso de desarrollo institucional y organizacional pasa necesariamente por la discusión de la cuestión del poder. En el caso de las ONGs que se orientan por los valores del feminismo, esta discusión representa un desafío, una vez que estas se oponen a los modelos y conceptos convencionales de poder en las organizaciones y en la sociedad, así como sus formas de legitimación y ejercicio.

Hay que considerar aún el hecho de que las ONGs experimentan, hoy, un proceso de transición en que necesitan conciliar la adhesión a sus valores básicos con las exigencias de un comportamiento más empresarial.

La tónica del proyecto fue, exactamente, tratar el desarrollo organizacional llevando en cuenta las especificidades de las ONGs feministas. Una tarea inmensa, cuando se trata de organizaciones que postulan su carácter alternativo, no sólo desde un punto de vista institucional, sino también de una visión de mundo.

Las sociedades contemporáneas son llamadas, con frecuencia, de sociedades organizacionales, teniendo en cuenta el papel central que las organizaciones desempeñan en ellas en los días de hoy. Pero, ¿de qué tipo de organización, en general, estamos hablando? De aquellas deliberadamente creadas para atender a las necesidades de las sociedades modernas en lo que se refiere a la producción de bienes y servicios, despúes de la Revolución Industrial y de la creación de los grandes Estados Nacionales.

Esas organizaciones, en este final de siglo, realmente dominan el escenario político, social, cultural y económico. Actualmente, las personas nacen, estudian, trabajan, se divierten y mueren en el ámbito de ese tipo de organización. Con la intensificación del proceso de transnacionalización o globalización del mundo en los años 90, existen, incluso, previsiones de que, ya en comienzos del siglo XXI, toda la economía mundial será comandada por las grandes corporaciones multinacionales.

A la teoría organizacional está reservado, sin duda, un importante papel a desempeñar en un mundo que tiende a ser, cada vez más, dominado por las grandes organizaciones. Sin embargo, esa teoría continúa aprisionada en su paradigma original, no logrando incorporar toda la diversidad y complejidad organizacional contemporánea.

En este sentido, cabe discutir en que medida las ONGs se incluyen en el campo de conocimiento ya acumulado por la teoría organizacional. En otras palabras, ¿es posible hacer uso de la estructura teórica producida por la teoría organizacional para pensar las ONGs? ¿Hay puntos de convergencia, entre las organizaciones independientes, sobre el hecho de tener o no fines de lucro? ¿Lo que es válido para otros tipos de organización se aplica a las ONGs y a las

ONGs feministas? ¿Cuál la legitimidad de la teoría organizacional frente a las ONGs y al pensamiento feminista? ¿Cuáles las contribuciones de esa teoría para pensar el tercero sector? ¿Cuáles las posibilidades de compatibilizar la racionalidad instrumental con la substantiva?

El paradigma original de la teoría organizacional

La producción de conocimientos específicos sobre las organizaciones tuvo su origen en comienzos del siglo XX, con la obra de Frederick Taylor en *Administración Científica*, 1911. Ese ingeniero americano fue uno de los creadores de la teoría clásica, primero cuerpo sistematizado de ideas y proposiciones sobre la administración[1].

Como Taylor, otros pioneros de la teoría organizacional no han venido de la Academia, sino de las fábricas. Tratábase, en general, de ingenieros de producción o administradores, que se apoyaron, para construir la teoría clásica, básicamente en su experiencia personal y en el sentido común.

A pesar de sus pretensiones "científicas", el interés y los objetivos de eses pioneros eran bastante pragmáticos (o utilitarios): consideraban sus investigaciones como un medio de construir "herramientas teóricas" que les apoyaran frente al desafío de obtener el máximo de productividad y eficiencia del trabajo en organizaciones cada vez más grandes, complejas, numerosas y competitivas, con vistas al aumento de la rentabilidad del capital invertido.

Es en este contexto que Taylor crea la *gerencia científica*, que se fundamenta en la separación de las fases de planeamiento, concepción y dirección, de la fase de ejecución[2]. En otras palabras, trátase de la total división entre el trabajo manual y el trabajo intelectual. Así, basado en los principios de la *gerencia científica*, hasta aquel grado de libertad y autonomía sobre las tareas específicas de cada trabajador, que aún eran dejadas bajo su control, y que permitían la coexistencia de innúmeras formas diferentes de realizar una misma tarea, empieza a extinguirse (cf. Rago y Moreira, 1984, p.19). Veamos, a continuación, las palabras de Rago y Moreira:

> *"Taylor va a decir que cada tarea y cada movimiento de cada trabajador posee una ciencia, un saber profesional, de ahí que debería elegir entre las varias soluciones presentadas por la creatividad operaria la mejor posible, la forma más racional de ejecutar una determinada operación, por lo tanto, la más lucrativa. Consecuentemente, si existe una ciencia para cada tipo de trabajo, las determinaciones de las tareas no deberían ser dejadas a cargo de los propios operarios apegados a su tradición, sino ser estudiadas, clasificadas y sistematizadas por científicos del trabajo, en el caso de la gerencia científica"(1984, p.19).*

Morgan destaca que, a partir de una concepción mecanicista de la organización, el trabajo es simplificado al máximo, así como los trabajadores

vuélvense baratos, fáciles de entrenar, supervisar y ser substituidos. Lo que está en juego en la *administración* o *gerencia científica* es la idea de que las organizaciones deben comportarse como máquinas y, por consiguiente, sus trabajadores. Según al autor, los efectos del Taylorismo fueron enormes, aumentando la productividad mientras aceleraba la sustitución de trabajadores cualificados por otros menos cualificados. Vale recordar que Taylor, cuando de su muerte, ganó la reputación de ser uno de los más grandes enemigos de los trabajadores (cf. Morgan, 1986, p.30).

Lo que es importante señalar es que los principios de la *gerencia científica* postulados por Taylor dieron origen a una visión mecanicista de la organización, que constituye, hoy, la base de muchos de los problemas de las organizaciones modernas. La compartimentalización creada por divisiones mecánicas entre diferentes niveles jerárquicos, funciones, papeles y personas tiende a crear barreras y obstáculos en las organizaciones (cf. Morgan, 1986, p.35).

Es posible afirmar que el paradigma original de la teoría de las organizaciones es, por lo tanto, la empresa capitalista moderna (la fábrica es su expresión exacta y más fiel). Con esa afirmación, todavía, no se subestiman contribuciones posteriores, como los estudios sobre las organizaciones gubernamentales. En esa teoría están, aún, bastante presentes las ideas hegemónicas de la época en que surgió, o sea, las premisas del positivismo, la racionalidad típica del mercado y la visión patriarcal de la gerencia administrativa.

Por influencia del pensamiento positivista ha predominado en la escuela clásica la preocupación con la cientificidad, objetividad y neutralidad de principios, métodos y procesos de organización del trabajo. Desafortunadamente, a pesar de surgidas en el siglo XVIII, las ideas positivistas siguen presentes en la teoría organizacional y sírven para encubrir, bajo la perspectiva de una falsa neutralidad y objetividad científica, todo un cuerpo normativo-ideológico.

Ese cuerpo normativo-ideológico se apoya en un tipo de racionalidad característico del mercado y fue denominado por Max Weber de *racionalidad instrumental, formal* o *funcional* (Zweckrationalität). Ese tipo de racionalidad se contrapone a la *racionalidad substantiva* o *de valor* (Werckrationalität) (cf. Weber apud Guerreiro Ramos, 1981, p.5).

La racionalidad instrumental es determinada por la expectativa de resultados o fines calculados, mientras que la substantiva independe de expectativas de resultados (Weber apud Guerreiro Ramos, 1981, p.5). La primera, no envuelve cualquier evaluación moral, basándose en la relación mecánica entre medios y fines, mientras la segunda, apoyada en la estructura ético-normativa, posee una dimensión humanística (cf. Guerreiro Ramos, 1981, p.6).

Mientras la preocupación de la racionalidad instrumental es la búsqueda *ad hoc* de la eficiencia, pura y simple, en la consecución de objetivos predeterminados, la racionalidad substantiva posee carácter de emancipación, contribuyendo para el primoreamiento de la consciencia crítica y la autonomía del ser humano.

Por fuerza de sus objetivos pragmáticos y utilitarios, y de su paradigma original, para la teoría organizacional, la racionalidad instrumental se ha convertido, históricamente, en una especie de sinónimo de la propia racionalidad (Guerreiro Ramos, 1981, pp.1-23; Caravantes y Pereira, 1981, p.32; Tenório, 1993, pp.13-14; Oliveira, 1993, pp.19-20). Así, casi todo el cuerpo de conocimientos teóricos sobre las organizaciones tería sido construido sobre un tipo de racionalidad que buscaba el mejor camino para que la empresa capitalista moderna maximisara sus lucros (*the one best way*).

La racionalidad instrumental fue exacerbada en la concepción mecanicista de las organizaciones, convertiéndose en elemento determinante de la teoría clásica (cuyo pilar es el Taylorismo), y de la teoría burocrática surgida posteriormente. Su influencia fue tan grande, que se llegó a englobar las dos bajo el título de "teoría de la máquina" (cf. Worthy apud Chiavenatto, 1979, p.68). Bajo esa concepción mecanicista, las organizaciones eran concebidas, como el propio nombre indica y ya fue mencionado anteriormente, como verdaderas máquinas y, por consiguiente, los trabajadores como simples piezas o engrenajes necesarias a su funcionamiento[3].

Morgan muestra que, según la racionalidad instrumental, subyacente al mecanicismo, las personas y sus funciones simplemente se amoldan a un proyecto organizacional establecido, mientras que, bajo la regencia de la racionalidad substantiva, los trabajadores son encorajados a reflexionar sobre la consecuencia o adecuación de lo que están haciendo y ajustan su comportamiento basado en eso (cf. 1986, p.37).

Sugiere el autor que la racionalidad instrumental induce al conformismo, a la dependencia, a la obediencia "ciega", bien como inhibe la iniciativa. La racionalidad substantiva requiere reflexión, crítica y cuestionamiento, creando condiciones necesarias para la autodeterminación, creatividad e innovación.

No obstante la visión mecanicista sobre las organizaciones sea muy criticada en los enfoques más recientes de la teoría organizacional, aún está lejos de ser superada. Continúa a influenciar (más sutilmente, está claro) el pensamiento y la producción de conocimiento en esa teoría. Además, su presencia es muy fuerte en las políticas y prácticas de las organizaciones contemporáneas. Por ejemplo, se expresa en la prescripción del uso de la participación como mero instrumento para reducir la resistencia a cambios organizacionales. En esa perspectiva, espérase que la participación asegure automáticamente la adhesión y el comprometimiento con el cambio, sin cualquier evaluación sobre su valor intrínseco.

Vale resaltar que la racionalidad instrumental se ha transformado en la fuente de legitimación del poder ejercido por una nueva categoría social: la de los administradores o gerentes profesionales. La *administración científica* del trabajo creó la figura del *gerente racional* o profesional, que toma decisiones basado en análisis lógicos y desprovistos de pasión, distinguiéndose de la figura de los administradores pioneros del siglo XX, que comportábanse como emprendedores intuitivos. En esa perspectiva, la gerencia profesional, por lo tanto, apoyáse en la aplicación de análisis sistemáticos, típica de la ciencia, en los métodos administrativos, con énfasis en las rutinas, en la lógica, en el planeamiento de la producción o en la evaluación de costos (cf. Kanter, 1977, p.21).

La influencia de la racionalidad instrumental en la gerencia fue agravada con la *ética masculina* (cf. Kanter, 1977, p.23), desarrollada en una sociedad patriarcal, donde la división sexual del trabajo mantuvo, históricamente, gran parte de las mujeres limitada al espacio doméstico[4]. La teoría organizacional incorporó una visión masculina de la gerencia, valorizando los atributos dichos masculinos (como audacia, ambición, lógica, agresividad, competitividad, confianza en sí mismo, firmeza, energía, determinación, etc.), y despreció, *hasta muy recientemente*, los atributos dichos femeninos (como emoción, tranquilidad, intuición, colaboración, sensibilidad, flexibilidad, capacidad de persuasión y negociación, etc.).

A pesar del desarrollo de la teoría organizacional, esos atributos masculinos son, hasta hoy, bastante utilizados para mantener las mujeres excluidas de los cargos de gerencia (cf. Kanter, 1977, p.23). Está claro que la defensa de los atributos dichos masculinos, bien como de los atributos dichos femeninos, parte de estereotipos y dá origen a peligrosos sesgos en la cultura organizacional.

Con la diseminación del modo burocrático de organización por todo el mundo, hubo una radicalización del tipo funcional de racionalidad y de la visión gerencial incorporados por la teoría organizacional en sus orígenes.

En la explicitación del modelo (el "tipo ideal") de organización correspondente a la sociedad moderna — la burocracia —, Max Weber eliminó todas las consideraciones de valor[5]. La burocracia es, así, la expresión máxima de la frialdad, objetividad, neutralidad, formalidad, etc.; en otras palabras, de la racionalidad instrumental y de una visión "masculina" de la gerencia, que elimina las emociones, la intuición, los sentimientos, o sea, los atributos dichos femeninos.

Morgan subraya que la intención de la organización mecanicista-burocrática es la de que cada una de sus partes contribuya a la consecución de las metas y objetivos globales, pero que eso, en la práctica, acaba por no ocurrir. Añade que la especialización por funciones crea una estructura presuntamente basada en un sistema de cooperación, que acaba

por transformarse, frecuentemente, en un sistema de competencias. Ya la estructura jerárquica, no es solamente una red de actividades y papeles, sino un sistema de carreras en que los individuos compiten para alcanzar los cargos más altos en la jerarquía. Para el autor, la visión mecanicista de la organización logró ser extremamente difundida y popular, por un lado, por revelarse eficiente en el desempeño de ciertas tareas y, por otro lado, debido a sus mecanismos, que viabilizan reforzar y sustentar determinadas estructuras del poder y del control (cf. Morgan, 1986, p.38).

En resúmen, llevándose en cuenta sus orígenes, paradigma y premisas, es fácil comprender las razones de las críticas hechas a la teoría organizacional en las últimas décadas, en el sentido de que se parece más a un credo, un dogma o una ideología. Desde esa perspectiva, también es fácil comprender porque se ha muestrado inmune a los conceptos de clase social y, sobre todo, de género.

Lo de siempre, otra vez: proceso de desarrollo de la teoría organizacional

Está claro que desde Taylor hasta hoy, la teoría organizacional ha sufrido muchas y significantes alteraciones, acompañando los cambios mundiales (económicos, sociales, políticos, culturales, científicos, tecnológicos, etc.). La concepción misma de organización, relaciones directivos-empleados, y naturaleza humana se ha transformado. Todavía, la empresa privada capitalista siguió siendo su referencia y fuente de inspiración, su principal campo de investigación y experimentación.

Tal vez eso explique la visión instrumentalista que algunos intelectuales mantienen sobre esta teoría, denunciándole por el hecho de estar, hasta hoy, a servicio del sistema capitalista de producción, finalidad que, según ellos, tendría estado presente en todo su proceso de desarrollo (cf. Zung, 1984, p.43).

A pesar de eso, una de las principales consecuencias del proceso de desarrollo de esa teoría es el progresivo rechazamiento del modo burocrático de organización a partir de la constatación de sus disfunciones. Por lo general, eso se dió no por motivos éticos sino por ser considerado muy lento, rígido y, por lo tanto, inapropiado para acompañar, anticipar y contestar, adecuadamente, a las presiones y demandas de un mundo cada vez más competitivo y en constante proceso de cambio.

La teoría organizacional pasó, entonces, a proponer formas de organización más flexibles y ágiles para enfrentar la instabilidad e incertidumbre de los tiempos actuales. Con los cambios en la correlación de fuerzas, y los logros de los trabajadores, bien como las luchas de las minorías

sociales, se empezó, también, a valorizar estilos distintos de gerencia, menos impositivos y más democráticos.

Avances considerables de la teoría de las organizaciones en el campo gerencial han sido la crítica y la tentativa de superación de la histórica dicotomía entre planeamiento y ejecución, decisión y acción, pensar y hacer. La separación entre esas funciones, uno de los pilares del Taylorismo, se basó en premisas que el tiempo y las propias instabilidades y la incertidumbre del mundo contemporáneo demuestraron ser falsas; entre ellas las de la instabilidad y previsibilidad del mundo organizacional.

Aún otra premisa es fruto del mecanicismo. El comportamiento administrativo era visto como una relación automática, del tipo causa-efecto, entre variables controladas por la organización, ignorándose las influencias del ambiente externo y de las características e intereses individuales en cada situación específica. Ya el proceso organizacional era percibido como una secuencia ordenada, lineal, sucesiva, lógica y previsible de etapas. En ese proceso, el planeamiento siempre precedía la acción que, si bien realizada, se suponía, la conduciría a la consecución de los objetivos organizacionales establecidos.

El desafío, por lo tanto, era el de asegurar la elaboración de un buen plan y, para eso, bastarían dos condiciones: la garantía de la calidad de las decisiones y la atribución de la competencia de decisión a personas de la cumbre de la organización, cuya autoridad formal fuera considerada necesaria y suficiente para hacer con que se concretizaran. Esas personas, por su vez, tenían que ser liberadas de todas las actividades ejecutivas y rutineras, para que pudieran concentrar su atención en el planeamiento y toma de decisiones.

Por su vez, el racionalismo suministraba "la receta" para una toma de decisiones de calidad: el dominio y la correcta utilización de métodos y técnicas de gestión profesional para la obtención, procesamiento, análisis y uso de las informaciones. Configurábase, así, otra condición "necesaria y suficiente".

En resúmen, el planeamiento era encarado pura y simplemente como actividad centralizada, técnico-analítica especializada, de carácter eminentemente "racional", y que ocurre de manera esporádica o cíclica.

Sin embargo, hoy esas premisas ya no se sustentan, no sólo por los cambios en el escenario mundial él mismo, sino también por los avances de los estudios organizacionales. Sábese, por ejemplo, que el comportamiento de las organizaciones es afectado por diversas variables, muchas de ellas completamente fuera de su ámbito de control. La visión sobre las organizaciones y personas que en ellas trabajan se convirtió, también, en más compleja, y se politizó, trayendo a la superficie la problematización de la cuestión del poder, sus estructuras y relaciones de fuerza.

Así, actualmente, sería de una ingenuidad inconcebible cogitárse en "modelar" el comportamiento de una organización a partir nada más que de la calidad de las decisiones consubstanciadas en planes (aunque técnicamente impecables) y del recurso a la autoridad formal. Las experiencias de planes "perfectos" que jamás lograron "salir del papel", y de decisiones "boicoteadas" son bastantes en la historia de las organizaciones reales.

Ya existe, también, la comprensión clara de que el proceso administrativo no está conformado por fases ordenadas, cronológicamente sucesivas, secuenciales y sin comunicación entre sí. Para poder hacer frente a las presiones del cotidiano, ese proceso está, en verdad, en permanente construcción y sujeto a constantes idas y venidas, superposiciones, discontinuidades.

Planear y ejecutar (o decidir y actuar) son funciones que integran ese proceso y están presentes en todos los niveles de la organización, involucrando todos sus niveles jerárquicos, sectores y personas. Todos deciden y actúan, planean y ejecutan, participan de la estructura de poder e influencían, de alguna manera, el comportamiento organizacional a todo momento, no respetando ninguna secuencia lineal rígida.

La propia teoría organizacional empieza a sacudir las bases del tan propalado racionalismo, señalando para el agotamiento de ese modelo. Es sobre todo en el proceso de gestión que se delinea una complementariedad entre razón e intuición (cf. Vergara, 1991). Al cuestionar la primacía de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones — y lejos de contestar sus propias preguntas — algunos de los que estudian la teoría organizacional empiezan a volver la atención para los estilos de gestión femeninos. Vergara señala que el "sexto sentido" es la llave que ha abierto espacio para la aceptación de mujeres ejecutivas, llevándose en cuenta el argumento de que personas intuitivas hacen evaluaciones de negocios con más facilidad. Y es la misma autora quien problematiza el concepto de racionalidad:

> *"Al afirmarse, por lo tanto, que él que decide toma decisiones no sólo intuitivas sino racionales, se quiere también negar la existencia de una sola racionalidad: la analítico-empírica. Considerar un solo tipo de racionalidad, entendido el término como ordenación de pensamiento, manera por la que se arregla para explicar el conocimiento, es cometer una equivocación" (1991, p.136).*

En este proceso de revisión teórica, atributos asociados, en general, a las mujeres empezaron a ser considerados fundamentales en los gerentes (Helgensen, 1992; Rosener, 1992; Ajamil, 1994). En efecto, trátase aún de un acercamiento de la categoría género y de las contribuciones del pensamiento feminista[6].

Las tendencias contemporáneas de la teoría organizacional, y su impacto en la visión de las cuestiones de liderazgo y gestión, destacan la importancia y el desarrollo de estructuras horizontales, permitiendo el trabajo en equipo; la democratización de la toma de decisiones; una mejor y

más amplia distribución de responsabilidades; la fluidez de informaciones. A partir de esa perspectiva, las mujeres presentarían características hoy bastante valorizadas por las nuevas tendencias de la teoría organizacional, de acuerdo a lo sintetizado por Heilborn y Arruda:

> *"Las integrantes del sexo femenino serían portadoras, así, de calidades vitales para un nuevo patrón de administración, donde la eficiencia es obtenida por el fortalecimiento de la noción de grupo participativo y no más en el divorcio entre tarea y grupo ejecutor. Así, el modelo gerencial femenino se presenta estructurado de manera relacional a lo que se podría designar como cultura masculina en el trabajo, en que los atributos son el opuesto de los descritos arriba: los hombres visualizan más el producto que el proceso, más la tarea que el equipo"4b, p.38).*

Las mismas autoras llaman la atención para que tal prisma de evaluación no sea llevado en cuenta en términos absolutos, significando postular una esencia femenina, una "naturaleza" de las mujeres, abstrayéndose configuraciones culturales del género femenino (cf. 1994b, p.39).

En resúmen, mientras se ha generalizado la crítica al racionalismo como garantía de la calidad de la decisión, la simplicidad, el sentido común, la intuición, la apreciación, el instinto, y las percepciones individuales empiezan a ser supervalorizados, generando el riesgo de pasarse de un extremo al otro.

Para Motta, se hace necesario que la teoría organizacional logre llegar a un equilibrio entre el intuitivo y el racional, como recurso gerencial, adoptando una visión paradójica de la realidad y aceptando que elementos opuestos sean igualmente verdaderos (cf. Motta, 1991, p.71).

Débese añadir, no obstante, que la producción de conocimiento de la teoría organizacional continúa a basarse mucho más en la experiencia masculina, una vez que mujeres en cargos de decisión aún representa un hecho inusitado, sobre todo en el contexto de las grandes organizaciones. Eso quiere decir que los estudios sobre estilos de gerencia se han basado en modelos masculinos, y a partir de una visión también masculina.

Y es en ese contexto que se hace necesario no sólo ampliar sino también diversificar tales estudios, llevándose en consideración la incorporación de mujeres en puestos de toma de decisión, de manera a mejor problematizar las "cuestiones de género" y las posibles diferencias en el estilo de gestión femenino, bien como de este en contraposición al masculino. Por ejemplo, debemos llevar en cuenta las palabras de Flax:

> *"...así como nuestros actuales arreglos de género crean hombres que tienen dificultades en admitir relaciones entre personas y experiencias, ellos producen mujeres que tienen dificultades en admitir diferencias dentro de las relaciones. En cada género, esas relaciones sociales producen una disposición para tratar la experiencia de una manera o de otra, o de ser intolerantes respecto a diferencias, ambigüedad y conflicto. (...). A menos que veamos el género como relación social, y no como oposición de seres inherentemente diferentes, no seremos capaces de identificar las variedades y limitaciones de diferentes poderes y opresiones de mujeres (o de hombres) dentro de sociedades específicas" (1991, p.246).*

Se puede observar que la teoría organizacional ha cuestionado algunos de sus conceptos y premisas. Algunos llegan a considerarla, actualmente, uno de los campos más fecundos de producción de conocimiento. Otros creen què generó más ideas (y hasta modismos), que propiamente conocimientos. Otros, aún más críticos, afirman que alteró aspectos secundarios y mantuvo intacto su principal fundamento: el tipo de racionalidad sobre el cual construyó su cuerpo de proposiciones, o sea, la racionalidad típica del mercado.

ONGs: un tipo de organización que postula su carácter alternativo

No quedan dudas que desde que se empezó a utilizar en término ONG — en la década de los 40, por la ONU — el mundo cambió bastante e, incluso, las propias ONGs. Actualmente, bajo esa denominación, existe una gran variedad de organizaciones, diferentes en tamaño, nivel de actuación, misión, objetivos, forma de funcionamiento, etc. Trátase, así, de un universo muy amplio y heterogénico.

Los estudios disponibles presentan pocos puntos en común sobre las características distintivas de las ONGs con relación a otros tipos de organización, no obstante las reconozcan como un fenómeno social específico y muy importante en el mundo contemporáneo. Tal vez eso se explique por el hecho de que el contexto sociopolítico, y la época, tienen implicaciones muy fuertes sobre sus características organizacionales.

En resúmen, aún se está buscando respuesta a la pregunta: ¿Qué hay de nuevo y diferente en las ONGs?

Entre los puntos distintivos de las ONGs sobre los que hay, en general, acuerdo están: la autopostulación de su carácter alternativo en contraposicón a las organizaciones burocráticas; el hecho de no buscar lucro; no admitir apropiación privada de su patrimonio; no pertenecer al sector gubernamental; mantener un compromiso con la transformación social (o sea, con la construcción de una sociedad "mejor", principalmente a través de la democracia, del pluralismo, de la autonomía y de la participación), y de estar en fuerte concierto con los movimientos sociales.

No obstante, todo eso puede ser secundario. El aspecto distintivo más importante de las ONGs parece haber sido captado por Fernandes y

Carneiro, cuando intentaron contestar a la pregunta sobre lo que ellas presentan como novedad en el escenario organizacional:

> *"La respuesta, creo, está, en verdad, en los fines. El 'servicio' en cuestión no es pensado en términos instrumentales. No funciona basado en 'el cliente define lo que quiere, y nosotros ejecutamos'. Al contrario, es fuertemente marcado por la afirmación de valores. Son "servicios morales'. Recuperan el sentido religioso de la palabra 'servir'. Servir la justicia, la libertad, la verdad, la democracia, la paz mundial, el equilibrio ecológico..." (Fernandes y Carneiro, 1991, p.13).*

En nuestros propios términos, la respuesta puede ser encontrada en el tipo de racionalidad que parece direccionar las acciones de las ONGs — la racionalidad substantiva, en la medida en que ellas poseen fuerte estructura ético-normativa y adhesión simbólica a sus propósitos, vistos como verdaderas causas.

Una respuesta complementaria posible sería las especificidades del tercero sector, del cual las ONGs forman parte. La formación de ese sector aún es reciente, mereciendo ser más estudiada, incluso desde la perspectiva de la teoría organizacional.

Fernandes destaca que las relaciones entre el Estado y el mercado — respectivamente, el primero y el segundo sector — tenderán a transformarse debido a la presencia de las organizaciones e iniciativas que componen el tercero sector, cuya principal característica es la producción de bienes y servicios públicos. El tercero sector (no-gubernamental y no-lucrativo), se expresa de manera organizada, independiente, movilizando el trabajo voluntario. Es desde esa perspectiva que se amplía la dimensión de la esfera pública para más allá del Estado, incluyéndose ahí las acciones bajo las más diversas formas, sean ellas institucionales o no, que tienen como finalidad suplir las necesidades colectivas (cf. 1994, p.22).

Cabe ahora preguntar en qué medida las proposiciones de la teoría organizacional pueden y deben ser utilizadas para analizar o intervenir en las ONGs. En otras palabras, trátase de la posibilidad de pensar sobre organizaciones cuyas características y funcionamiento diferen bastante de aquellas relativas al primero y segundo sectores, ambos bien más cercanos del campo de conocimiento de la teoría organizacional.

No se puede dejar de enfatizar, una vez más, que esa teoría está construida sobre la racionalidad instrumental y lleva en consideración, principalmente, las necesidades, intereses y prácticas de las empresas privadas, es decir, del mercado. Esas empresas tienen como principal finalidad la obtención de lucro; rígense por las leyes de mercado — esfuerzándose para transformar los individuos en consumidores y no en ciudadanos conscientes y críticos —; transforman bienes superfluos en necesidades subjetivas; valorizan la conformidad y no la participación; crean la uniformidad y no el igualitarismo.

Otro aspecto a ser llevado en cuenta, según Fernandes, es el carácter alternativo de las ONGs, lo que, ciertamente, contribuye para que entendamos los elementos de su cultura organizacional:

> *"se puede conjeturar que las ONGs se convertieron en tan atractivas en los años 70 precisamente porque se presentaban como alternativa a las prácticas institucionales características de las universidades, iglesias y partidos de izquierda. Factores externos (como las presiones del mercado de trabajo, o de un Estado casi siempre autoritario) e internos (las limitaciones características de las universidades, iglesias y partidos de izquierda) llevaron una parcela significante de la generación que llegaba a la madurez en los años 70 a valorizar las ONGs como una alternativa profesional" (1988, p.9).*

Indica, aún, el autor, que un cierto antiinstitucionalismo está presente en las ONGs y menciona que *"... institucionalidad tiene que ver con rigidez, centralismo, burocratización"*. En ese sentido, las ONGs tenderían a valorizar ideas tales como "flexibilidad", "descentralización" y "simplificación de las relaciones" (cf. Fernandes, 1988, p.16).

No obstante no tengamos el propósito de discutir, en este texto, el carácter representativo de las ONGs, a nosotros nos parece apropiado llamar una vez más la atención para otra observación de Fernandes:

> *"diferente de los sindicatos, asociaciones de vecinos o hasta los movimientos sociales, las ONGs no pueden hablar o actuar en nombre de terceros. Lo hacen solamente en su propio nombre. Como consecuencia, no dependen del complejo juego político implicado en los sistemas representativos para legitimar sus decisiones. Aún más, siendo particulares, las ONGs pueden, en principio, multiplicarse indefinidamente, en función de las demandas e iniciativas, sin que esto tampoco presente problemas de legitimidad. El valor que se les atribuye deriva de las respuestas obtenidas a los servicios que tienen a ofrecer" (1994, p.67).*

El trecho arriba sugiere el comentario a continuación: la fuerte relación con los movimientos sociales, y la conyuntura en que surgen las ONGs imprimen una dimensión a la organización bastante particular pues, si en un determinado momento háblase a partir de la lógica del discurso del movimiento, en otro, háblase a partir de la organización, no obstante los intereses de esta última coincidan con los del movimiento en cuestión. Aun con intereses convergentes manifiestos en un discurso común, las prácticas y los valores son diferenciados (y no cabe aquí ningún juicio de valor) en el contexto político y de las relaciones de poder.

Los aspectos anteriormente mencionados (antiinstitucionalismo y la cuestión de la no-representatividad) pueden generar tensiones y, en algunos casos, problemas relacionados con la identidad de la organización. Eso sucede, por un lado, como resultado de su relación e identificación con los movimientos sociales. Por otro, por el hecho de que son organizaciones que presentan problemas típicos de otras organizaciones (lucha por supervivencia y garantía de continuidad, por ejemplo).

Finalmente, las ONGs, por lo general, muéstranse contrarias a la institucionalización, según nos parece, porque le asocian a la burocratización

y al mantenimiento del *status quo*. La institucionalización, en el sentido empleado aquí, y como veremos más adelante, no posee ese significado. En realidad, las tendencias contemporáneas de la teoría organizacional, como ya fue dicho, valorizan los mismos aspectos organizacionales defendidos por las ONGs, cuales sean, la descentralización, la flexibilidad, la capacidad de innovación y no las características burocráticas. Desde luego, tales tendencias teóricas tienen que ser contextualizadas y examinadas por un prisma diferente, ya que se basan en experiencia acumulada en organizaciones radicalmente distintas.

Las ONGs feministas y su cultura

No obstante no ser objetivo de este trabajo profundizar el tema, es importante llamar la atención para los términos a ser adoptados: ¿ONG de mujeres o ONG feministas?

En ambos casos, tales ONGs implementan sus acciones fundamentalmente para la población femenina; sin embargo, la principal diferencia respecta el hecho de que las primeras, no necesariamente, oriéntanse por los valores del feminismo.

Las ONGs feministas cuestionan las desigualdades existentes en la sociedad y luchan por su transformación, a través de la universalización de los derechos humanos y ciudadanía, bien como de la defensa de la igualdad y libertad. Si concordamos con Botassi (apud Teles, 1993, p.165), el feminismo debe ser entendido como *"un conjunto de ideas y prácticas radicales que tengan el poder de subvertir, cambiar, transformar ideas y prácticas patriarcales en que vivimos"*. Débese añadir, aún, que el *"feminismo buscó, en su práctica en cuanto movimiento, superar las formas de organización tradicionales, caracterizadas por la asimetría y por el autoritarismo"* (Alves y Pitanguy, 1983, p.8).

Heilborn y Arruda indican que el feminismo no puede ser comprendido fuera del contexto general de los años 60, cuyo carácter de oposición está sintetizado en la expresión de una aversión radical hacia el principio de la autoridad. Según las autoras:

> *"el orden social, interpretado como expresión de múltiples e ilegítimas desigualdades, es objeto de profundo rechazamiento. Es, por lo tanto, sometido a un intenso cuestionamiento sobre sus mecanismos de poder y sus formas de enmarcamiento de los comportamientos y actitudes. Así, están bajo un bombardeo crítico: las relaciones del Estado con el ciudadano; las relaciones entre los sexos; la primacía de los viejos sobre los jóvenes; el poder de las instituciones o de los saberes instituidos. Los años 60 y 70 caracterízanse, así, por una espantosa proliferación de las propuestas alternativas, sea en lo que se refiere a las instituciones o a los estilos de vida" (1994, p.3).*

Las mismas autoras llaman la atención para la existencia de una cultura feminista, lo que nos lleva a pensar en la incorporación de esa cultura por las ONGs que se orientan por el feminismo. ¿Podríamos, entonces, hablar de una cultura organizacional feminista?

Sin duda, la cultura organizacional de las ONGs feministas presenta especificidades (cf. Heilborn y Arruda, 1994, p.7). En este contexto, parece importante rescatar algunas características del feminismo, una vez que delinean una identidad propia en el ámbito de los movimientos sociales y afectan la cultura organizacional de las ONGs y de las ONGs de mujeres, principalmente las feministas (cf. Heilborn y Arruda, 1994, p.1-9):

- su crítica a la sociedad está direccionada, prioritariamente, hacia la jerarquía sexual y a la división del trabajo entre hombres y mujeres, rechazando la premisa de que son fenómenos naturales, y enfatizando el hecho de que se tratan de contrucciones culturales, que necesitan, pueden y deben ser cambiadas;
- su estrategia política rechaza la existencia de un límite claro entre la esfera personal o privada, y la esfera pública, defendiendo, aún, la tesis de que la primera es mucho más significante y políticamente importante, y que las dos se mezclan en el plan real;
- su dinámica refleja una tensión permanente (y aparente contradicción) entre:
  - la defensa de la igualdad y de la libertad, y la necesidad del reconocimiento de la diversidad (o sea, de la diferencia que existe entre hombres y mujeres, y entre personas del mismo sexo — biológicas, de clase, etnía, religión, vocación, conocimiento, habilidades, intereses, etc.). La dificultad de conciliar esas tendencias hace con que el movimiento, en la práctica, muchas veces ignore las diferencias entre las mujeres — sean ellas participantes o beneficiarias;
  - la propuesta de democracia radical, y la tendencia práctica a un tipo carismático de liderazgo;
  - la lucha contra los estereotipos que sirvieron, durante siglos, para excluir las mujeres y el uso paradójico de estereotipos para justificar la "ventaja femenina" (las mujeres, por su marginalización secular, estarían no contaminadas por la lógica cultural dominante" y serían "señoras de visiones alternativas de como (re)construir el mundo" (Heilborn y Arruda, 1994, p.7).

Cabe destacar el aspecto de la actuación militante, común en muchas ONGs feministas. Muchas veces esta actuación, sin poner límites y prioridades a las prácticas organizacionales, acaba por poner en riesgo la propia coherencia y la continuidad del trabajo, desorganizándolo y

sobrecargando las personas que lo ejecutan Sobre este tema, Heilborn y Arruda indican que:

> *"tratáse de un hecho común al desarrollo de ONGs en general, donde el activismo se convierte en sinónimo de buen desempeño, pero en el caso de una ONG de mujeres, tiene como agravante la función femenina de disponibilidad y donación irrestrictas. Aquí intervienen, de manera ejemplar, la lógica de género" (1994c, p.5).*

A título de ilustración, las cuestiones indicadas por las autoras sobre la función femenina llévanos a recurrir a los arquetipos de Deméter y Artémis. El primero, repórtase a rasgos del arquetipo materno marcado por el esfuerzo para alimentar, física o psicológicamente, sus semejantes, y cuya idea central es siempre la de estar "criando a los pechos". Ya el segundo, se refiere a la más feminista de las diosas de la mitología griega, cuyos atributos principales son la habilidad en la consecución de sus objetivos, la autonomía y la independencia (cf. Brandão, 1987, p.345).

No obstante no estar referiéndose específicamente a las ONGs, Teles (1993, p.129) destaca que la cuestión de la acción militante impone un gran desafío:

> *"Pero hoy, el gran desafío a ser enfrentado por el movimiento es el problema organizativo y político entre las propias feministas que se proponen ser autonómicas. La cuestión de la mujer — un macroproblema a ser resuelto — no podrá ser encaminada de manera fragmentaria, una característica de las disciplinas académicas y de las políticas gubernamentales. No se puede tratárla como un mero problema técnico-profesional, o especializándose solamente en algunos de sus temas.*
>
> *Se está empleando, en demasía, una metodología fragmentaria, a veces con aparente éxito, por feministas profesionales, especialistas, y han tenido como resultado la fragilidad del movimiento en su acción cotidiana de combate a la opresión e ideología patriarcal. Pues estas están sólidamente estructuradas de una manera global, afectando a las mujeres en todos los aspectos (económico, social, político, cultural) de la vida, del trabajo, y de la afectividad. La práctica de la feminista profesional ha sido más individualizada y, si no oriéntase hacia el movimiento, reduce la capacidad de este."*

Añade la misma autora, que una de las cuestiones candentes del movimiento feminista es la necesidad de que las feministas se preserven como fuerza independiente, tanto desde el punto de vista de la organización como de los ideales de transformación radical de la sociedad (cf. Teles, 1993, p.164).

Llevándose en cuenta que, frecuentemente, las mismas mujeres que militan en el movimiento feminista también integran las ONGs feministas, ¿se podría hablar de una verdadera autonomía?

Cabe problematizar en qué medida las ONGs feministas solucionan esas cuestiones, y cuál el impacto sobre su cultura organizacional y sobre la propia organización.

Pagès, en una definición bastante original, indica que *"la organización es un conjunto dinámico de respuestas a contradicciones"* y contrapone esa idea a los preceptos de la teoría organizacional, que identifican la organización como *"un conjunto de datos objetivos, capital, restricciones, mano de obra, procedimientos, etc., de la que limitámonos a constatar la existencia en una perspectiva positivista y a estudiar las conexiones sistémicas"* (1993, p.31). Desde la perspectiva del autor, la organización se interpone entre las contradicciones de clase, evitando o atenuando los conflictos, siendo constantemente sustentada y producida por ella. Podríamos añadir que no sólo por las contradicciones de clase, sino también por las de género...

Algunos de los dilemas de las ONGs en América Latina

Las ONGs en América Latina, aún hayan empezado a ser creadas antes, sólo se multiplicaron y fortalecieron significantemente en la década de los 70, principalmente en el ámbito de la lucha de la sociedad civil por la democratización y contra el autoritarismo y la injusticia social.

Sin embargo, actualmente, la situación de los países de la región es otra, así como su inserción en el escenario político y económico internacional. Además, las propias ONGs no permanecieron estáticas durante todos esos años: muchas desaparecieron; otras crecieron, ampliando su misión, objetivos, tareas, beneficiarios y cuadro de personal, aumentando su tamaño y grado de complejidad, perdiendo sus características originales como microorganizaciones. Sus problemas de financiación aumentaron también, sea por la proliferación de las propias ONGs (y, por lo tanto, la competitividad entre ellas), sea por la prioridad dada a Europa del Este por las agencias donantes (desvío de las prioridades de financiación), sea por el aumento de requisitos y exigencias que esas agencias les hacen.

En un contexto de tantos cambios, la posibilidad de supervivencia de esas ONGs parece ser determinada por su capacidad de enfrentar nuevos desafíos:

> *"En este escenario, las ONGs deben remodelar su discurso, redefinir sus estrategias, renovar su gestión, reconsiderar sus criterios de evaluación y reorientar su financiamiento. Estas dimensiones no son independientes, sino que están íntimamente asociadas. Los cambios requeridos no son, por lo tanto, marginales sino reconversiones de notable importancia que pueden llevar a transformaciones en la lógica de funcionamiento de estas organizaciones, en las bases sobre las que se sustenta su legitimidad, en los atributos de su gestión organizacional y en las orientaciones y capacidades de sus miembros." (Martinez Nogueira, 1994, p.1), subrayados de las autoras del presente documento.*

¿Cuál es la explicación para la necesidad de cambios tan profundos?

En la primera fase de existencia de la mayoría de las ONGs de América Latina (en general, correspondiente a un periodo de gobiernos dictatoriales), su importancia social y, por lo tanto, el apoyo (hasta la financiación) para asegurar su existencia, dependía más del contenido ético, valor moral y fuerza simbólica democrática, libertaria y de emancipación de su proyecto, que de los resultados concretos de su actuación. En condiciones ambientales tan desfavorables, no sería posible que obtuvieran grandes resultados.

.Sin embargo, en el nuevo escenario, esa situación cambió. Pocos son los países latinoamericanos que mantienen regímenes dictatoriales, llevando en cuenta la generalización de los procesos de democratización. Ya no es suficiente buenas intenciones e ideales elevados para asegurar los elementos imprescindibles a la existencia de una ONG.

Así, sea para garantizar su legitimidad junto a sus integrantes y contexto operacional, sea por problemas financieros (escasez de dinero frente a los gastos, por ejemplo), sea por exigencia de las agencias donantes, las ONGs empiezan a percibir que tienen que obtener resultados, cambios o impactos concretos a través de sua acciones y muestrar una relación positiva entre estes y los recursos utilizados para llevarlos a cabo (o sea, una buena relación costo-beneficio o una relación medios y fines). Con eso, empiezan a sustituir la espontaneidad, informalidad y acción bien intencionada pero desorganizada, por una actuación más organizada, pasando a adoptar algunas prácticas ya utilizadas en organizaciones que se orientan por la racionalidad instrumental o de mercado.

Sin embargo, ¿qué es lo que ocurre en esas ONGs cuando intentan caminar hacia la racionalidad instrumental?

Ellas tienden a vivir el dilema de la tensión entre los nuevos valores que buscan afirmar (típicos de la racionalidad instrumental), y aquellos ya incorporados a su cultura administrativa (asociados a la racionalidad substantiva). En ese proceso, las resistencias y aunque el completo rechazamiento a los primeros son muy frecuentes.

Otras veces, la adhesión a la nueva racionalidad hace con que se burocraticen, poniendo en riesgo sus objetivos, identidad y legitimidad. Son comunes los casos de ONGs que ponen su supervivencia arriba de todo, crecen demasiado, acomódanse a la rutina y se hacen lentas, conservadoras y autoritarias (o sea, en la búsqueda de la racionalidad instrumental, ponen en riesgo sus valores o su misión transformadora).

Además, hay el hecho de que ningún cambio en una organización es neutro. Al contrario, envuelve necesariamente cuestiones relativas al poder, lo que hace con que no se pueda minimizar sus implicaciones políticas y conflictivas. Sin la pretensión de agotar el tema, son destacados, a continuación, algunos de los principales dilemas enfrentados por las ONGs.

Dilema de la financiación

La literatura, por lo general, describe ese dilema, vivido actualmente por casi todas las ONGs de América Latina, como una paradoja: por un lado, nunca antes han tenido su importancia reconocida como hoy, nacional e internacionalmente, por lo menos en nivel de discurso; por otro lado, atraviesan una crisis de financiación también sin precedentes, que les afecta, incluso, la capacidad de actuación concreta, y aunque la supervivencia (cf. Perez Coscio, 1992, pp.5-6; Parra E., 1992, pp.24-25; Vargas Cullell, 1992, p.49).

Según Vargas Cullell, la explicación para esa paradoja se puede encontrar en un conjunto de factores, entre los cuales destaca los siguientes:

- los cambios en los flujos de cooperación internacional: en primero lugar, la agenda de las agencias de cooperación, influenciada por la búsqueda de eficiencia que caracterizó las políticas de desarrollo desde la década de los 80, pasó a privilegiar la financiación de proyectos productivos (generación de empleo y ingreso); en segundo lugar, esa agenda, por fuerza de las transformaciones mundiales, está dando prioridad a Europa del Este y África, en lugar de América Latina (1992, p.49 y 51);
- la disminución de los presupuestos sociales de los gobiernos nacionales en virtud de sus políticas de ajuste estructural: eso agravó los problemas de pobreza en los países latinoamericanos, echándoles al borde de una convulsión social. Además, creó un vacío institucional en la atención a las camadas más pobres de la población, que necesita ser rellenado. Según Vargas Cullell, el agravamiento de los problemas sociales en la región es de tal magnitud que exige un mínimo de cooperación entre sociedad civil y Estado, lo que hace imposible que las ONGs mantengan no más que una actitud crítica frente a las omisiones gubernamentales (1992, pp.49-50);
- la priorización de una determinada forma de participación de las ONGs en programas sociales: como ya mencionado, las políticas de ajuste estructural resultaron en costos sociales altos y, al mismo tiempo, en el "desmonte" de las estructuras de gobierno destinadas a enfrentarlos. La estrategia habitualmente adoptada por los gobiernos nacionales para tratar ese problema, sin abdicar de sus reformas económicas y, principalmente, de sus procesos de privatización y racionalización de los gastos públicos, han sido el uso de ONGs como ejecutoras de servicios sociales, según prioridades definidas por el Estado, sin, en general, la participación de las ONGs en la toma de decisiones. Así, para aquellos tipos de

programa que los gobiernos nacionales juzgan más importantes hay recursos, mientras que, para otros, la financiación se hace cada vez más escasa. Ese fenómeno puso de relieve la cuestión de la autonomía operacional de las ONGs, bien como la necesidad de poseer un cierto grado de autosustentabilidad financiera para poder dialogar con los financiadores (1992, pp.49-50).

- la inexistencia, en las ONGs en general, de estrategias adecuadas de gestión financiera que puedan garantizarles la autosustentabilidad y la autonomía operacional ya mencionadas (1992, pp.49-53).

Vargas Cullell muestra que la autosustentabilidad de las ONGs ha sido muy destacada en los foros internacionales, y que la mayoría de los directivos de esas organizaciones ya está convencida de su necesidad. Sin embargo, advierte para el peligro de tratárse la cuestión de forma simplista, recordando que, en el caso de las ONGs, la autosustentabilidad es siempre un concepto relativo, que respecta ciertos programas y servicios y no el conjunto de la institución (1992, p.52-53).

Además, el mismo autor llama la atención para el hecho de que los cambios en la gestión financiera de las ONGs deben ser introducidos de manera cuidadosa, lo que, sin embargo, no debe impedir que intenten convertir en autosustentables el número más grande posible de programas y servicios, admitiéndose que siempre existirán aquellos que nunca se van a financiar totalmente. Por eso, defiende la adopción, por las ONGs, de estrategias financieras diferenciadas de acuerdo al tipo de programas o servicios: autosustentables o no.

La definición de esas estrategias diferenciadas debe ser cuidadosa, so pena de generar una "esquizofrenia institucional", caracterizada por el autor como "una personalidad partida entre, por un lado, la cara financiera y, por el otro, la cara social" (cf. Vargas Cullell, 1992, pp.52-55). El autor concluye:

> *"La posibilidad de desarrollar adecuadamente estrategias diferenciadas de administración de recursos y servicios de manera simultánea depende de una misión institucional clara, subyacente a dichas estrategias. Es esta misión institucional, de un contenido social por tratarse de ONGs, lo que permite establecer la complementariedad y por lo tanto la interrelación entre las dos estrategias." (Vargas Cullell, 1992, p.55).*

En resúmen, parece claro que la época del "dinero fácil" para las ONGs de América Latina se acabó, y que estas tienen, ahora, que buscar más eficiencia y productividad financiera, adecuándose a los nuevos tiempos, pero preservando su sentido social y su misión.

En ese proceso de cambio, tales organizaciones probablemente enfrentarán problemas como:

- el hábito de trabajar sólo con un "criterio de gastos", no poseendo, en general, idea de las "relaciones costo-beneficio" de sus programas y, aún menos, la noción de su "costo de oportunidad" (cf. Vargas Cullell, 1992, p.51);
- el mito de que, por no visar lucro, no necesitan producir excedentes financieros. En realidad, al recomendar que las ONGs fortalezcan el patrimonio propio como forma de preservar su autonomía operacional, Parra E. llega a afirmar que las actividades desarrolladas por estas deben ser consideradas como *"un servicio que tiene un precio de mercado"*, no obstante la existencia de ese precio no signifique que deba ser pagado por los propios usuarios del servicio (1992, p.25);
- la actitud paternalista con relación a sus beneficiarios. Para Perez Coscio, la no participación de los usuarios en los programas de las ONGs significa su no movilización y el desaprovechamiento de una importante fuente de recursos humanos (1992, p.6).

Dilema de la profesionalización

La cultura de las ONGs defiende, en general, el igualitarismo, la participación en las decisiones y acciones, la horizontalización del poder. Valoriza el activismo, la actuación militante y el saber popular.

En las ONGs feministas, esas características pueden acentuarse debido al principio de la democracia radical y al hecho de que son *"organizaciones de mujeres para mujeres"*, es decir, autoreferidas (cf. Landim, 1988, p.28).

El dilema de lo que hablamos empieza, por lo tanto, a surgir cuando estas ONGs pasan progresivamente de un régimen de trabajo voluntario al régimen contractual, o sea, empiezan a transformarse de organizaciones de pares en organizaciones de empleados-empregadores.

> *"El hecho de que sea contractual establece una diferencia en lo que respecta la distribución interna del poder y la toma de decisiones, que no se niega, ni se anula por la adhesión simbólica (...). En otros términos, aún en los casos de ONGs donde colaboradores y empleados eligen una conducción ejecutiva por algun mecanismo más o menos participativo, existe (aún no sea con poder de veto) una diferenciación entre los que son 'pares" y los que no son, por relacionarse según alguna modalidad de contratación con la organización (...)" (Karpf, Felcman y Otero, 1994, p.50).*

La situación se agrava cuando y donde el régimen contractual se generaliza e, incluso, los cuadros directivos pasan a tener una relación de empleo con la ONG. Ese hecho, muchas veces, sirve como argumento para

justificar críticas a las ONGs, donde se cuestionan su importancia y legitimidad social:

> *"Si los rendimientos son distribuidos a través de los salarios, y si la decisión sobre los mismos se hace, en la práctica, por la propia dirección ejecutiva de las entidades, ¿qué diferencia hace tener o no ánimo de lucro? Esta pregunta no es inocente. Funciona a veces como fuente de acusación de parte de pequeños empresarios que luchan para sobrevivir en el mercado sin contar con los beneficios legales (fiscales) que el estatuto de las ONGs puede propiciar. Funciona también como base de acusación interna al campo, contra compañeros que estarían presuntamente transformando su "ONG" en una empresa particular" (Fernandes y Carneiro, 1991, p.13).*

Otro problema es la necesidad de conciliar la búsqueda de profesionalización con la tendencia de las ONGs de pagar salarios más bajos que los de mercado. En realidad, ese tipo de organización inclínase, en general, a valorizar más la "adhesión simbólica" que los beneficios materiales como fuentes de motivación para su personal y, consecuentemente, también más la dedicación a la "causa" y a la acción militante que la competencia específica para el ejercicio de funciones. Además, eficiencia, productividad del trabajo y rentabilidad financiera no se han constituido en el centro de sus preocupaciones y, por esta razón, casi siempre enfrentan serias limitaciones financieras para mejorar su política salarial.

El proceso de profesionalización tiende a crear, por lo tanto, nuevos problemas de gestión: cómo buscar más eficiencia en la gestión de sus recursos, controlar o reducir sus costos, aumentar la productividad en el trabajo, perfeccionar sus presupuestos, adoptar una política de precios de servicios realista, garantizar una buena relación ingreso-gasto, priorizar actividades y proyectos, etc.

Esas ONGs tendrán, aún, que rever ciertas prácticas con relación a su personal, por ejemplo, en lo que respecta a la selección, evaluación, organización de los niveles de remuneración, etc. Por lo tanto, ese tipo de cambio no se concreta sin grandes conflictos internos.

La búsqueda de la profesionalización plantea, en las ONGs feministas, una serie de cuestiones, como la destacada a continuación:

> *"¿Se hace necesario, o aun imprescindible, que las profesionales (en oposición a las militantes) tengan algún grado de adhesión a la ideología feminista? Si la respuesta es positiva, ¿cuáles son los criterios para verificarlo? Si es negativa, ¿cómo integrar esas nuevas integrantes a la cultura y al "ethos" de una ONG feminista?" (Heilborn y Arruda, 1994a, p.13).*

¿Cómo, también, establecer los niveles de remuneración en esas ONGs? ¿Valorizando la adhesión a la ideología feminista, la actuación militante, la lealtad y experiencia, o la especialización profesional, la formación educacional y el desempeñoo en el trabajo? O, ¿intentando combinar ambas las tendencias anteriores?

Además, ¿cómo conciliar, en las ONGs y sobre todo en las feministas, el reconocimiento de la múltiple jornada de trabajo de las mujeres con las necesidades de una organización, que tiene sus rutinas, tareas, compromisos y plazos, en una sociedad que aún está lejos de presentar respuestas adecuadas a ese tipo de problema?

Las propuestas, en las que habitualmente se piensa para enfrentar el problema mencionado arriba, pueden parecer muy atractivas en abstrato, como las del horario flexible de trabajo. Aplicadas a una organización concreta (y no sólo a ONGs feministas o a trabajadoras mujeres), por lo general tropezan en dificultades operacionales. ¿Cómo extender, por ejemplo, este tipo de flexibilidad a personas encargadas de servicios como telefonía, digitación, recepción y secretaría? Hay que considerarse, en primero lugar, que tales personas apoyan y complementan el trabajo de otras, lo que exige la presencia de ambas las partes en la organización (en realidad, esa dificultad es común en cualquier trabajo en equipo, haciéndose insignificante solamente cuando la función es autonómica). Sin embargo, en el futuro, tal situación podría ser minimizada por los avances de la tecnología de comunicaciones.

En segundo lugar, no se puede olvidar que ninguna organización vive aislada. Al contrario, para llevar a cabo su misión y objetivos, necesita obrar recíprocamente, y de manera permanente, con su ambiente externo, lo que envuelve una red de relacionamientos multilaterales, abarcando clientela-blanco, otras organizaciones y el público en general.

Lo que pasa es que todos eses tipos de interlocutores externos continúan aún muy prendidos a convenciones sobre el horario de trabajo, lo que puede hacer difícil sus contatos con la organización que adopta horarios flexibles.

Al fín, y más importante: la propuesta de horarios flexibles tendría que ser adoptada para trabajadores de ambos los sexos, o se correría el riesgo de legitimar y facilitar el cumplimiento de la múltiple jornada de trabajo por las mujeres.

Pasando a otro tipo de dilema semejante: si se condena la rígida frontera entre la vida privada y la vida pública, y si se reconoce la injusticia social contra las mujeres y la existencia de la doble o triple jornada, ¿cómo la organización enfrenta los problemas domésticos o personales que se reflejan en la productividad del trabajo? ¿Cómo conciliar la tendencia a una cierta indulgencia (para compensar la exclusión, opresión y exploración histórica de las mujeres), con las exigencias del profesionalismo?

Finalmente, como ya mencionado, las integrantes de ese tipo de ONG son, en general, también militantes del feminismo. ¿Cómo conciliar profesionalismo y la actuación militante? ¿Cómo compensar, por ejemplo,

los fines de semana que muchas gastan en reuniones de trabajo con grupos de mujeres?

Dilema del planeamiento continuo, global y estratégico

Como ya mencionado anteriormente, la concepción del planeamiento, en la teoría organizacional, ha cambiado mucho en los últimos años. Hoy, ya existe un consenso que ello debe incorporar una visión holística y estratégica de la organización, además de ser visto como proceso permanente y continuo, al mismo tiempo intuitivo y racional, que incluye dimensiones tácticas y estratégicas y del cual todos los niveles jerárquicos participan.

Otro cambio importante, en esa concepción, fue el reconocimiento de que el planeamiento no puede ser contemplado de manera disociada de la gerencia, hablándose actualmente en planeamiento y gerencia estratégicos como un solo proceso.

Ocurre que las ONGs, y también las ONGs feministas, tropezan en dificultades para asimilar esa nueva concepción de planeamiento. En parte, tal vez, porque mantengan aún una percepción clásica, racionalista, centralizada, autoritaria y especializada del planeamiento. En parte, tal vez, porque no han logrado aún aceptar la idea de la gerencia como función administrativa específica. Y, desde luego, mucho debido a las peculiaridades de su propia cultura y trayectoria organizacionales. Aunque las ONGs feministas, muchas veces, tiendan a resistir más al planeamiento por su énfasis racionalista original, ellas tuvieron, como las demás, que acostumbrarse, principalmente en función de las exigencias de las agencias donantes, por lo menos a un microplaneamiento, fundamentado en proyectos.

En realidad, las ONGs, actualmente, funcionan y se desarrollan alrededor de proyectos específicos que, con frecuencia, son formulados y administrados con un alto grado de autonomía, unos con relación a los otros (muchas veces esa autonomía acaba por llevarlos al aislamiento).

Con eso, ese tipo de organización vive, desde su origen, un dilema entre su estilo visionario de gestión y el pragmatismo e inmediatez inherente a una organización que funciona por proyectos.

Además, su tradición de microplaneamiento hace con que las ONGs tengan dificultades para adoptar una visión de sí mismas más global y estratégica, que busque conciliar el corto, medio y largo plazos, y las dimensiones macro y micro. Encima de eso, tienden a percibir el planeamiento como actividad esporádica y no como un proceso continuo y permanente. Eso puede ser un obstáculo a que adopten el planeamiento estratégico de manera correcta y eficaz.

> *"Háblase, desde luego, de "táctica" y "estrategia", de la relación entre objetivos cercanos y lejanos, pero las ONGs no tienen la dimensión (factual o imaginaria) adecuada para proponer llevar a cabo las grandes síntesis. Las preguntas que a ellas les importan son aquellas que un pequeñito grupo de personas puede, efectivamente, proponerse. La imaginación fertilizada por las ONGs tiende a ser particularizada" (Fernandes, 1988, p.16).*

Esas dificultades, sin embargo, no pueden oscurecer el hecho de que el planeamiento y la gerencia estratégicos son imprescindibles a la supervivencia y al éxito de cualquier organización en el mundo contemporáneo y, aún más, para las ONGs que, como organizaciones sin fines de lucro, presentan, por lo general, un proceso de decisión y ambiente operacional mucho más complejos que las empresas (cf. Park, 1990, p.1).

Dilemas de la (re)estructuración administrativa

La estructura administrativa de una organización resulta de un proceso de distribución interna de autoridad (en el sentido de poder formalizado) y responsabilidades, a través de la definición de cargos, posiciones, papeles y atribuciones, y de las diferentes formas de interrelación entre ellos. A través de ese proceso, el trabajo a cargo de la organización es dividido, el poder y las tareas distribuidas, y los principales sistemas de comunicación, información, coordinación y control diseñados.

Cabe a la estructura administrativa establecer reglas básicas que proporcionen una cierta estabilidad en las relaciones entre personas y grupos, y orienten la solución de posibles conflictos, de forma a facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, conferiendo sinergia a los esfuerzos individuales y transformándolos en acción cooperativa colectiva.

Como ya mencionado anteriormente, las premisas inherentes al modelo burocrático de organización predominaron en la teoría y en la práctica organizacionales durante toda la mitad del presente siglo, y continúan, hasta hoy, ejerciendo gran influencia sobre ambas. Entre esas premisas, destácanse *"la creencia de la posibilidad de control administrativo sobre la realidad"*, bien como sus consecuencias: la búsqueda *"del orden, de la uniformidad y conformidad"* (cf. Motta, 1991, p.111).

Han resultado de las peculiaridades del modelo burocrático, tipos de estructura que Vasconcellos y Hemsley denominan de tradicionales (aunque muchas organizaciones todavía les adopten), cuyas características son *"alto nivel de formalización, unidad de comando, especialización, comunicación vertical y uso de formas tradicionales de departamentalización"* (1989, p.3).

Entre esas formas tradicionales de departamentalización, las más conocidas son la funcional, geográfica, por cliente, por producto, y por proceso. En la funcional, llévase en cuenta el área de conocimiento necesario a la realización de actividades. Trátase, por lo tanto, de un criterio que

favorece la especialización, resultando en el agrupamiento, en la misma unidad administrativa, de personas que trabajan en la misma área técnica o dominan el mismo tipo de saber; por ejemplo: Departamento de Finanzas, Departamento de Ingeniería, Departamento de Mercadeo, etc.

Cuando se opta por el criterio geográfico, procúrase reunir en la misma unidad administrativa las personas que, aunque ejecuten tareas diferentes y posean diferentes especializaciones, trabajen en, o para, la misma área geográfica; por ejemplo: Departamento de la región Norte, Departamento de la región Sur, etc.

La departamentalización por clientela agrupa, en la misma unidad administrativa, las personas que, independientemente de sus especializaciones y tareas, trabajen para determinado cliente o tipo de cliente; por ejemplo: Departamento Masculino, Departamento Femenino, Departamento Infantil.

Departamentalizar por producto implica reunir, en la misma unidad administrativa, las personas que, aunque ejerciendo diferentes tareas y poseendo diferentes especializaciones, actúen en la producción y/o comercialización del mismo producto, servicio o línea de productos o servicios; por ejemplo: Departamento de Muebles, Departamento de Aparatos Eléctricos para el Hogar, etc.

En la departamentalización por proceso, las personas y actividades relativas a una determinada etapa o fase de un proceso productivo o flujo de trabajo son reunidas en la misma unidad administrativa; por ejemplo: Departamento de Soldadura, Departamento de Montaje, Departamento de Pintura.

Como ya mencionado anteriormente en este documento, el aumento de velocidad de los cambios, bien como de las ambigüedades, incertidumbres y contradicciones del mundo contemporáneo, hizo con que el modelo burocrático de organización, debido a sus premisas y disfunciones, empezara a ser criticado por la teoría organizacional. Junto con ese modelo fueron cuestionadas las características de los tipos tradicionales de estructura como la centralización y la comunicación vertical, una vez que fueron asociadas a la origen de tales disfunciones.

Empezaron a surgir, así, nuevos tipos de estructura administrativa, dirigidas hacia la búsqueda de la flexibilidad, de la democratización en la gestión y, principalmente, del aumento de la capacidad de respuesta de las organizaciones a los cambios, presiones y demandas ambientales. Entre eses nuevos tipos de estructura están la por proyectos, la matricial (o en matriz), y la en red.

El primero de eses nuevos tipos de estructura reúne un grupo de personas, pudiendo tener varias especialidades y ser responsables de tareas diferentes, en la forma de un proyecto y bajo el comando de un gerente

especialmente designado. En este caso, el término proyecto puede significar tanto el desarrollo de determinada tarea, como la realización de determinado producto, o la implementación de determinado contrato. Sin embargo, trátase siempre de una forma temporaria de estructura, a la que se atribuye el cumplimiento de objetivos y metas predeterminados, con plazo, equipo y presupuestos también predefinidos.

La matriz consiste, básicamente, en la aplicación de más de un tipo de estructura al mismo grupo de personas y tareas, o sea, en la combinación de tipos distintos de estructura. Su característica básica es el múltiple comando (generalmente un comando doble, aunque puedan existir matrices multidimensionales con un número más grande de comandos).

El tipo más común de matriz resulta de la combinación de una estructura funcional (unidades técnicas en las que los especialistas son alocados según su área de especialización) y una estructura por proyectos (unidades temporarias, a las que son alocados especialistas oriundos de las diferentes áreas funcionales, con vistas a alcanzar objetivos y metas físico-financieros específicos y predeterminados).

La red es un de los tipos más recientes de estructura siendo así definida por Chico Whitaker:

> *"Una estructura en red — que es una alternativa a la estructura piramidal — corresponde también a lo que su propio nombre indica: sus integrantes se enlazan horizontalmente a todos los demás, directamente o a través de los que les cercan. El conjunto resultante es como una trama de múltiples hilos, que se puede esparcir indefinidamente para todos los lados, sin que ningún de sus nudos pueda ser considerado principal o central, ni representante de los demás. No hay un "jefe", lo que hay es un voluntad colectiva de llevar a cabo determinado objetivo" (1993, p.15).*

En resúmen, la estructura en red es mantenida sobre todo por una idea que unifica: *"El poder incide en un envolvimiento profundo con algunas pocas premisas básicas compartidas por todos"* (Hine apud Lipnack y Stamps, 1992, p.8).

Merece la atención de las ONGs el hecho de que los nuevos tipos de estructuras administrativas representan una alternativa, tanto al modelo burocrático de organización como a las propuestas de no-organización.

Esto porque tales organizaciones, en general muy influenciadas por el activismo, espontaneismo y por la informalidad, viven el dilema de tener que estructurarse, de manera a evitar el caos, sin burocratizarse; garantizar una cierta estabilidad en las relaciones interpersonales e intergrupales (evitando, así, sumergir bajo el exceso de conflictos) a través de la explicitación de algunas reglas de juego (por ejemplo: papeles, posiciones, autoridad y responsabilidades), sin correr el riesgo del formalismo, de la centralización y del autoritarismo; agilizar el proceso de decisión, sin dispensar una gestión democrática.

Sin embargo, el más grande desafío de las ONGs en los procesos de (re)estructuración es el de enfrentar, sin miedo, la cuestión del poder. En realidad, todo proceso de (re)estructuración organizacional, aunque muchas veces disfrazado bajo un discurso técnico, es esencialmente político. Su resultado refleja las opciones elegidas por determinados actores, en dado momento y en face de ciertas circunstancias, que resultan tanto de factores externos a la organización, como de los internos (entre los últimos se destaca la correlación de fuerzas vigente). Por lo tanto, (re)estructuracíon administrativa y planeamiento estratégico son procesos complementarios e íntimamente concertados.

En resúmen, la solución para los dilemas de reestructuración de las ONGs debe pasar, en función de su objetivo, misión y cultura organizacionales (y al tipo de racionalidad a ellas subyacente), por formas o tipos flexibles, innovadores y democráticos de estructuras organizacionales, pero que enfrenten, sin miedo ni ambigüedad, la cuestión del poder.

Desarrollo institucional y desarrollo organizacional

Con frecuencia, son encontradas, en documentos de carácter técnico (como informes, artículos, incluso publicaciones de organismos financiadores o de asistencia técnica), referencias a la necesidad de que las ONGs se "desarrollen", "fortalezcan" o "consoliden institucionalmente", o aún, se sometan a un proceso de "desarrollo organizacional".

No es raro identificar, en un mismo texto, eses términos usados indiscriminadamente, como sinónimos. Fundándose en la teoría organizacional, es posible establecer una distinción entre ellos. Esa distinción puede venir a ser interesante al analizar las ONGs, dado su compromiso de contribuir para la transformación de las estructuras de poder vigentes y, por lo tanto, a su intención de desempeñar el papel de agente de cambios sociales.

Aunque el desarrollo organizacional sea definido, en la literatura especializada, de diferentes formas, hay un consenso de que se trata, más que todo, de un proceso de cambio intencional (o deliberado) y planeado. Esos cambios pueden afectar múltiples aspectos como, por ejemplo, alcanzar la misión, objetivos y valores; productos o servicios; estructura administrativa, procesos de trabajo, integrantes de la organización (personas), etc.

Recientemente, los teóricos de las organizaciones están prefiriendo denominar los cambios organizacionales, intencionales y planeados, de innovaciones, y acentúan mucho su carácter continuo, dinámico, proactivo, estratégico y político. Motta destaca, en los procesos de innovación, la necesidad de transformar propuestas individuales o grupales en ideales

colectivos, que movilizen y agreguen fuerzas organizacionales. Acentúa, también, el lado conflictivo de esos procesos, en la medida que, al mismo tiempo, destroyen (el orden organizacional antiguo) y constroyen (un nuevo orden), ponen en choque las fuerzas de estabilidad y de cambio, envuelven expectativas y temores, bien como el concierto y la agregación de intereses (conformando o desmantelando coaliciones). Tienen también la costumbre de crear resistencias y bloqueos, principalmente cuando se visa un cambio radical que disminuye, significativamente, el poder, los recursos y el prestigio de grupos y personas con intereses invertidos en el *status quo* (cf. Motta, 1991, pp.232, 241-243).

Vamos a usar aquí la expresión desarrollo organizacional, porque nos parece ser más conocida en el mundo de las ONGs, incorporándole el carácter continuo, dinámico, proactivo, estratégico y político arriba mencionados[8].

El alcance del desarrollo institucional sobrepasa, necesariamente, las fronteras de una organización. Aunque el concepto sea conocido solamente por un grupo restricto de personas que estudian los problemas de la administración, su origen es la expresión *institutional building*, creada en la década de los 60 para designar una estrategia de desarrollo para los programas de cooperación internacional para países pobres (Pinto, 1969, pp.7-17; Santos, 1980, pp.5-12). El surgimiento del término está vinculado, por lo tanto, a los programas de "administración para el desarrollo".

La concepción de esa estrategia fue consecuencia del fracaso de programas anteriores, fundamentados en la asistencia técnica individual, llevada a cabo en esos países, sea por asesores extranjeros, sea a través de técnicos nacionales capacitados en el exterior. Buscando dar solución a ese problema, el desarrollo institucional presentó, como propuesta básica, la utilización de las organizaciones como agentes de cambios sociales. Eso se debe a que estas organizaciones fueron consideradas más capaces de movilizar recursos, introjectar valores y actitudes, y difundirlos externamente, bien como superar obstáculos (Santos, 1980, p.8).

Para viabilizar esa nueva estrategia, en 1964 fue creado el Inter-University Research Program in Institutional Building (IRPIB), con el objetivo de estudiar el proceso de cambio social dirigido y formular directrices y sugerencias que permitieran la utilización de organizaciones para introducir cambios en las sociedades en desarrollo (Santos, 1980, p.7). Dos años después, como resultado del esfuerzo del IRPIB, surgió el modelo teórico de Esman y Blaise, que sirvió de base a varios estudios de desarrollo institucional[9]. Ese modelo tenía como objetivo principal *"facilitar la ordenación de datos para análisis comparativos"* (Santos, 1980, p.12)[10].

La adopción de la nueva estrategia de utilización de organizaciones como agentes de cambio presuponía transformarlas en instituciones. Pero, ¿qué significaba eso, en ese contexto?

Según los creadores de esa nueva estrategia, las instituciones son organizaciones duraderas, y con una más grande capacidad de influencia normativa sobre sus propios integrantes, y sobre el ambiente donde actúan. Son organizaciones capaces de generar nuevos valores, actitudes, comportamientos, conocimientos y tecnologías, bien como difundirlos y generalizar su aceptación e incorporación a la sociedad. Son organizaciones con especial capacidad para obtener apoyo; liderar acciones; formar opinión; crear coaliciones; reducir resistencias; obtener recursos; ampliar, progresivamente, su grado de influencia. Son organizaciones que se proponen a modificar el orden instituido y establecer un nuevo orden.

La transformación de las organizaciones en instituciones con fuerza de alterar, "ordenar", regular o influenciar las relaciones sociales, constituye, por lo tanto, la esencia del "desarrollo institucional" o, como muchos prefieren, de la institucionalización organizacional (cf. Santos, 1980, p.6; Pinto, 1969, p.8). En realidad, la expresión institucionalización organizacional parece, en efecto, hacer más sentido, porque engloba una dimensión procesual y dinámica, tal como previsto en el modelo de Esman y Blaise. Incorpora, a nuestro ver, la idea de algo en permanente construcción. Eso ameniza la percepción, incorporada al sentido común, de institución como algo cristalizado, concluido, inmutable. Sin embargo, no se puede negar que el término desarrollo institucional es más conocido que "institucionalización organizacional".

Si, por un lado, la propuesta del desarrollo organizacional parece poder contribuir a que se comprenda y trate, más adecuadamente, los cambios organizacionales planeados en organizaciones comprometidas con la transformación social, por otro, no se puede dejar de cuestionarla, hoy, a la luz de las características de la época y del contexto en que fue creada.

Como ya se ha dicho, la estrategia fue concebida para los programas de administración para el desarrollo, diseñados en los años 60. Pero esos programas basábanse en una visión ya superada de modernidad (entendida como occidentalización) y de desarrollo (en la época centrado en aspectos económicos).

Además, el desarrollo institucional no logró despertar el mismo interés en las últimas décadas. Así, no hubo un esfuerzo sistemático para actualizar su marco teórico y conceptual, en el contexto de la presente coyuntura mundial de los nuevos enfoques sobre desarrollo (por ejemplo, desarrollo humano y sustentado) y de las propias innovaciones de la teoría organizacional.

Conviene resaltar que, en la época de su surgimiento, aún no había sido reconocida la capacidad, como agentes de cambio, de los movimientos sociales, ni la importancia del tercero sector y, más específicamente, de las ONGs. Sin embargo, en el momento en que el desarrollo institucional pasar a ser aplicado a ese sector, y a las ONGs, habrá una posibilidad de recuperación y actualización de ese concepto.

Resta ahora buscar explicar como el concepto de desarrollo institucional puede contribuir a que se comprenda y trate los cambios intencionales y planeados en las ONGs.

Para tanto, sin embargo, se hace necesario volver a llamar la atención para el paradigma de la racionalidad instrumental que continúa subyacente a la teoría organizacional, aun en sus enfoques más recientes, como las del desarrollo (o innovación) organizacional. Por lo tanto, no hay como escapar al problema de cómo utilizar esos enfoques en organizaciones que se orientan por otro tipo de racionalidad — la substantiva.

El desarrollo institucional puede suministrar indicaciones sobre cómo el desarrollo organizacional, entendido aquí como el proceso de introducción de cambios organizacionales deliberados y planeados, debe ser tratado en el ámbito de las ONGs: como un medio de prepararlas para actuar como agentes de transformación en la sociedad. El desarrollo organizacional, en esa perspectiva, debe ser encarado, así, como un instrumento (o herramienta) para el desarrollo institucional.

Explicando mejor: las empresas, aún cuando enteradas de sus responsabilidades y funciones sociales, tienen la costumbre de submeterse a procesos de desarrollo organizacional sin cualquier intención o compromiso de modificar el *status quo*. En realidad, ese tipo de organización tiende a ser conservadora, y sus cambios organizacionales planeados, son direccionados, en general, hacia cuestiones más pragmáticas, tales como aumentar lucros y reducir costos, conquistar nuevos mercados, ampliar la clientela, aumentar su capacidad de competir frente a los concurrentes, etc.

Una ONG, comprometida con la construcción de una nueva sociedad (fundada, por ejemplo, en la democracia, justicia y equidad social, libertad, etc.), no puede, ni debe, jamás, perder de vista su papel como agente de cambios; aún menos cuando enfrenta problemas pragmáticos o administrativos. Así, si necesita sus servicios financieros, por ejemplo, debe hacerlo de manera a facilitar el cumplimiento de ese papel, de su misión y de sus fines.

Es importante señalar que, por lo general, los procesos de desarrollo organizacional destínanse al perfeccionamiento de los grados de *eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones.*

Según Loyola, la eficiencia respecta el funcionamiento interno de las organizaciones, principalmente su desempeño financiero y técnico. Refiérese, por lo general, al cumplimiento de normas y la reducción de costos (Loyola, 1981, p.37). Trátase de un indicador de la productividad organizacional y de la economicidad. O sea, del grado de racionalidad en el uso de los recursos disponibles, notadamente los financieros, aunque también lleve en cuenta los de otros tipos (humanos, cognitivos, tecnológicos, etc.).

Eficacia y efectividad son indicadores teleológicos. El primero es un indicador (o medida) del producto organizacional, a través de la comparación entre lo que se ha previsto hacer y lo que se logró realmente concretar (planeado *versus* ejecutado). Por el criterio de la eficacia, evalúase el grado de consecución de los objetivos, estrategias y metas establecidos (cf. Loyola, 1981, p.37 y Motta, 1976, p.87). Trátase, por lo tanto, de un concepto que interconecta capacidad de planeamiento con capacidad de ejecución.

Ya la efectividad está relacionada con la deseabilidad social (o impacto social) del producto de la organización. En otras palabras, la efectividad repórtase al grado de consecución de objetivos sociales alcanzado por la organización (Motta, 1976, p.87).

Llevándose en consideración los diferentes tipos de lógica que orientan las empresas y ONGs, puédese cuestionar, en primero lugar, si el grado de prioridad concedido a cada uno de los tres criterios es el mismo, cabiendo indagar si valorizan, con la misma intensidad, la eficiencia, eficacia y efectividad. En segundo lugar, conviene preguntar si la "traducción" de los conceptos de eficacia y efectividad es exactamente igual en ambas.

Cuando se oye decir que una empresa es eficaz, eso parece positivo, pues denota coherencia entre planeamiento y gestión. No obstante, abstraída la racionalidad instrumental, ¿es posible evaluar bien esa empresa, sin cualquier cuestionamiento ético o político? Llevándose en consideración que nada en las organizaciones es neutro, ¿conviene mantener ese enfoque neutro de la eficacia? ¿Qué significado tiene, por ejemplo, la alta eficacia de una fábrica de armamientos? ¿Cómo, por quién y según que intereses son formulados sus objetivos y gerenciadas sus acciones?

Por otro lado, ¿la deseabilidad o impacto social son vistos desde el mismo punto de vista y tienen los mismos valores, tanto en una empresa como en una ONG? Si el concepto de sociedad (y, también, el de deseo) es complejo, ¿trátase del deseo de quién? ¿Con vistas a beneficiar quién?

La respuesta a ambas cuestiones arriba (respectivamente, la prioridad entre los conceptos y su traducción) parece ser negativa. Por un lado, la experiencia indica que las empresas tienden a valorizar más la eficiencia que las ONGs. Por otro lado, en términos de efectividad, en general, concentran

más sus atenciones en los anhelos, demandas y necesidades de su mercado potencial o real. No es impensadamente que los nuevos enfoques para el cambio organizacional, muy utilizados en las empresas, privilegian el cliente, como la *Gestión por la Calidad Total* y la *Reingeniería*.

No obstante las ONGs se propongan, por su propia naturaleza, a desempeñar el papel de agentes de cambios sociales, eso no invalida la necesidad de que, como otros tipos de organización, busquen, a través de cambios organizacionales deliberados y planeados, aumentar su eficiencia, eficacia y efectividad. Sin embargo, dadas sus peculiaridades, la combinación que hacen de esos criterios difere de las empresas.

Además, sus propios conceptos de eficacia y efectividad tienden a ser más amplios y complejos que los vigentes en otras organizaciones. Si las ONGs, al contrario de las empresas, perciben a sí mismas como agentes de cambios sociales, ¿puédese aplicar a ellas, sin cuestionamientos, el concepto de eficacia en el enfoque aparentemente neutro consagrado por la teoría organizacional? Por otro lado, con relación a las ONGs, no parece aceptable evaluar, sólo, si los objetivos, estrategias y metas establecidos fueron alcanzados o si los destinatarios de sus servicios o las agencias donantes se quedaron satisfechas, pero, también, qué impacto esos objetivos, estrategias y metas tuvieron sobre un determinado problema social. ¿Podríase, por ejemplo, considerar eficaz una ONG con una propuesta de actuación amplia, pero que se propusiera, y realmente alcanzara, objetivos muy puntuales o limitados?

Como son organizaciones que se orientan por la racionalidad substantiva, se hace necesario que las ONGs evaluen su eficacia y efectividad según una perspectica apoyada en una estructura normativa y en juicios de valor: ¿los objetivos y estrategias establecidos son éticamente embasados? ¿Los cambios que inducen resultan en beneficios concretos para la vida de los grupos para los cuales fueron definidos? ¿Contribuyen para la construcción del tipo de sociedad que esas ONGs anhelan?

En resúmen, no se puede pensar en desarrollo organizacional en ONGs, sin situárlo en el contexto más amplio del desarrolo institucional.

El desafío central de las ONGs parece ser, por lo tanto, el concierto del desarrollo organizacional con el desarrollo institucional; avanzar en términos de eficiencia, garantizando la eficacia y la efectividad; tentar absorber aspectos de la racionalidad empresarial sin dispensar la racionalidad substantiva. Tal vez, incluso viabilizar un nuevo concepto de racionalidad organizacional.

Por las veredas del poder

El poder es una cuestión central en la teoría organizacional, un tema imprescindible para pensar todo lo que se refiere a las organizaciones. Sin

embargo, contradictoriamente, constituye su "calcañar de Aquiles": la parte más vulnerable, tanto en el campo de la teoría como de la práctica. La cuestión del poder, en lo que respecta las organizaciones, no fue suficientemente profundizada y el debate poco avanzó, haciéndose necesaria una más grande problematización.

Por ejemplo, las contribuciones traídas por los autores carecen de coherencia interna, y muéstranse contradictorias entre sí. Identifícase la dificultad de conceptuar el poder, tarea de la que muchos autores pasan lejos. Desde luego, no hay intención de agotar el tema, ni tampoco conceptuar el poder, sino suministrar algunas indicaciones respecto a eso, llevando en consideración algunas cuestiones planteadas en el texto.

Añádese al aspecto de no haber merecido la atención debida, tanto en la teoría organizacional como en las prácticas gerenciales, el hecho de que el poder ha sido visto, con más intensidad, desde un punto de vista negativo que de un positivo (cf. Kotter, 1986, p.7; Zalesnick, 1986, p.34). A pesar de eso, o por esa razón, empiezan a generalizarse estudios donde las organizaciones son vistas como estructuras de poder (cf. Motta, 1991, p.58) o estructuras políticas (cf. Zalesnick, 1986, p.11; Morgan, 1986, p.142).

Lo que se puede observar es la emergencia de análisis políticos respecto a las organizaciones donde el poder es una categoría fundamental. Entre los posibles argumentos, destácase el presentado por Morgan. El autor informa que el conflicto es inevitable en las organizaciones, una vez que son constituidas por coaliciones de intereses. Según la visión de las organizaciones como sistemas políticos, es necesario fijarse en el triángulo conformado por interés/conflicto/poder (cf. 1986, p.148). Desde una perspectiva de análisis radicalmente diferente, Foucault llama la atención para el hecho de que conocemos muy poco lo que llamamos de poder, y destaca la necesidad de profundizar los estudios sobre las relaciones, también poco discutidas, entre deseo, poder y interés (cf. 1986, p.75).

El hecho de la teoría organizacional haber "abrazado", por un largo periodo, el racionalismo como eje explicativo y normativo, parece haber contribuido para que se ignorara la dimensión política de las organizaciones. Morgan subraya la idea de que las organizaciones son empresas racionais, en que sus miembros métense de cabeza en objetivos comunes, y no estimula la discusión o atribución de motivación política a ellas. A la política se la ve como un tabú, como una palabra sucia, lo que hace difícil que los participantes de la organización se ocupen de ese aspecto de crucial importancia de la realidad organizacional (cf. Morgan, 1986, p.142, 194).

¿Cuáles las rupturas y contribuciones traídas por la visión política de la organización? Entre las respuestas posibles, Morgan es quién, una vez más, ofrece algunas indicaciones. Destaca que ese tipo de visión enfatiza el papel-llave del poder en la determinación de los resultados políticos; desloca

el poder para el centro del análisis organizacional, y contribuye para acabar con el mito de la racionalidad organizacional — sugiere, en realidad, la re-evaluación del significado ideológico de esa racionalidad (Morgan, 1986, p.195).

En efecto, la teoría organizacional, y en particular los estudios sobre gerencia, tienden a tratar el poder de forma instrumental. Se produce, con mucha frecuencia, tipologías de poder y se teoriza sobre sus fuentes, llegándose, en algunos casos, a suprimir conotaciones éticas de los análisis sobre el tema (Kotter, 1986; Kotter y Schlesinger, 1986).

El concepto de poder, en lo que se refiere a las organizaciones, preséntase de múltiples formas, admitiendo, así, diferentes interpretaciones. Por ejemplo, Morgan (1986) y Burbules (1987) tienden a relacionar el poder al conflicto de intereses[11]; Kanter (1977) enfatiza la cuestión de la autonomía[12]; Giddens (apud Burbules 1987) y Kotter (1986) destacan la relación ambigüa entre autonomía y dependencia[13]; Motta (1991), Chiavenatto (1982) y Curty (1995) asocian el poder a la capacidad de influencia[14].

Como ya mencionado, nótase el esfuerzo, compartido por diversos autores, de crear tipologías de poder en las organizaciones (por ejemplo, Kotter, 1986; Morgan, 1986; Kanter, 1977; Galbraith, 1986). Sin embargo, es interesante observar que varios autores, como Morgan y Kotter[15], préndense a la idea de que hay fuentes de poder (¿los que "beben" de la fuente tendrán el poder?). Eso puede llevar a pensar el poder de manera poco dinámica o estancada (el poder tiene una origen, emana de algun lugar), negándose la circularidad del poder, según sugiere Foucault (1986, p.183).

Muchas son las críticas hechas a la definición de tipologías de poder. Burbules (1987, p.20) defiende que los enfoques tipológicos son limitadores, una vez que parten de la premisa de que el poder es algo que un individuo o grupo tiene y usa, lo que hace con que se crea que la única cosa que varía son los medios para ejercerlo. El autor llama la atención para el peligro de segmentar el poder, llevándose en consideración esas divisiones como naturales, y no construidas socialmente, o de transformar ficción en verdad.

Para Burbules, las teorías tradicionales basadas en esos enfoques tipológicos parten de la falsa premisa de que el poder es propiedad de individuos, forjado instrumentalmente como medio, para la obtención de resultados intencionales determinados. Eso hace con que esas teorías no lleven en consideración el carácter recíproco de las relaciones de poder, ni su carácter conservador, ni tampoco reconozcan la existencia del poder en ciertas instituciones. Además, la tentativa misma de identificar las formas que el poder asume, oscurece la inter-relación entre ellas y la naturaleza sistémica del poder en la sociedad, como una red continua de relaciones que captura las personas (cf. 1987, p.20).

Referiéndose específicamente al poder en las organizaciones, Morgan plantea la discusión del ¿porqué las personas difícilmente admiten que tienen poder? ¿Cómo, si tantas fuentes son identificadas? ¿Porqué aquellos que tienen poder formal insisten en dicer que ello es más apariente que real? Según el autor, el acceso al poder es tan abierto, vasto y variado que, bajo una más grande dimensión, las relaciones de poder se hacen más o menos equilibradas. Otra posibillidad de respuesta planteada por Morgan refiérese a la distinción entre las manifestaciones superficiales y profundas de la estructura de poder. Añádese, aún, la necesidad de ver la organización desde una perspectiva histórica, es decir, donde las personas están insertadas en una estructura más amplia de poder de la sociedad — relacionada, por ejemplo, con las cuestiones de clase y, podríamos añadir, de género y etnía (cf. 1986, p.183).

En nuestras propias palabras, añádese a las respuestas el hecho de que hace parte del juego del poder el afirmar que no hay poder, una vez que admitirlo significa trabajar con la posibilidad de cambio ("no lo hago porque no quiero" o "lo hago porque quiero" es bien distinto de decir "no lo hago porque no puedo"). Por otro lado, débese llevar en cuenta que las personas no se reconocen con poder o, como sugiere Foucault (1986), las relaciones establecidas es que son relaciones de poder; luego, no hay porque considerar que unos tienen poder y otros no.

Según Morgan, aún no está claro cuando las personas tienen poder y cuando lo ejercen como seres autonómicos; cuando simplemente ejercen relaciones de poder; si el poder es un fenómeno del comportamiento interpersonal o si el poder es la manifestación de factores estructurales más profundos (1986, p.185).

Aún en el debate sobre el poder, algunos autores (Tracy, 1994; Morgan, 1986; Kanter, 1977) han llamado la atención para un nuevo concepto: *empowerment* — en general traducido al portugués como "empoderamento". La idea central de los autores que defienden el *empowerment* es reconocer que todos tienen poder, lo que se traduce en la necesidad de permitir que los equipos creen sus propias opciones, decidan y ejecuten, acatando las políticas, criterios y valores de la organización (cf. Silva, 1995, p.2).

A pesar de ser un concepto en boga, aún son pocos los estudios que tratan de los resultados concretos, experimentados en organizaciones que hicieron o hacen uso del *empowerment*. Por otro lado, dado que el propio concepto de poder requiere una más grande problematización, lo mismo deberá pasar con el concepto de *empowerment*.

Es importante señalar que el término *empowerment* no está circunscrito a la teoría organizacional, ganando otro significado en el contexto de las políticas de desarrollo. Desde mediados de la década de los 80, el término *empowerment* ha sido utilizado en el debate sobre las políticas

de desarrollo, especialmente en lo que se refiere a la mujer. Batliwala destaca que la origen de ese concepto, en lo que se refiere a tales políticas, surge de la interacción entre el feminismo y el concepto de educación popular, creado en América Latina por Paulo Freire en la década de los 70 (cf. 1994, p.128).

En ese sentido, el concepto de *empowerment* debe ser entendido como el proceso de cambio de las relaciones de poder instituidas y la conquista de un más grande control sobre las fuentes de poder. Según Batliwala, el concepto puede ser definido, en líneas generales, como el control sobre los recursos materiales, intelectuales y la ideología (cf. 1994, p.130). El *empowerment*, para la autora, se expresa por la redistribución de poder entre naciones, clases, castas, etnías, géneros o individuos. En ese contexto, y en lo que respecta las mujeres, el objetivo del *empowerment* debe ser, entre otros, el de cambiar la ideología patriarcal, es decir, la dominación masculina y la subordinación femenina[16].

La preocupación fue llamar la atención para estudios sobre el poder en las organizaciones y muestrar como ese debate ha avanzado. Cabe, sin embargo, destacar que algunos autores, como Malvezzi (1994), han indicado un cambio de paradigma en la teoría organizacional que podrá contribuir para configurar nuevas relaciones de poder. Trátase de la sustitución de los controles sobre el proceso (idea acuñada por el Taylorismo), por el control sobre los resultados, a través del autoajuste:

> *"Eso significa que la empresa, teniendo en vista la preparación de sus futuros profesionales, deberá invertir más en su carrera, no entendida como ascensión en la escala de poder porque los niveles jerárquicos están disminuyendo, pero en el estímulo de su identidad profesional, que es el capital de que dispone para negociar su inserción en el mundo del trabajo, ya que ese mundo tiende a eliminar la intermediación de la burocracia. En ese sentido, ayudar las personas a construir su propio proyecto profesional es ayudar a construir el proyecto de la propia empresa" (1994, p.31).*

Ese posible cambio de paradigma, desvinculando la ascensión profesional del progreso en la escala jerárquica, podrá significar la ruptura con la concepción de poder, típica de las organizaciones burocráticas. En estas últimas, el poder asume características muy específicas, como destaca Burbules:

> *"Con la jerarquía, la burocracia refuerza, y en cierta medida crea, las condiciones de un juego de suma-zero, cuando los privilegios y las prerrogativas caben a aquellos que están en la cabeza de una organización; ellos necesariamente envuelven la subtración de los privilegios de otros. (...) Con la especialización, la burocracia poda la autonomía y la autosuficiencia de las personas que desempeñan papeles variados, ninguno de ellos significante por sí mismo" (1987, p.29).*

Obsérvase que los autores que estudian el poder en las organizaciones tienen privilegiado las del sector empresarial, que se orientan por la racionalidad instrumental. Eso puede explicar el porqué de algunos enfoques que tratan las formas de ejercicio del poder exclusivamente desde el punto de vista utilitario.

En lo que se refiere a las organizaciones sin fines lucrativos, y que se orientan por la racionalidad substantiva, la discusión sobre el poder aún parece bastante tímida. Es posible considerar que, dadas las especificidades de esas organizaciones, sobre todo en lo que respecta su carácter alternativo, se presenten otros elementos para la discusión sobre el poder organizacional. En lo que se refiere a las ONGs feministas, esa discusión puede ganar matices particulares.

Recae sobre las ONGs feministas la expectativa de subvertir las prácticas instituidas, principalmente en lo que se refiere al ejercicio del poder. En otras palabras, tales organizaciones parecen ser el *locus* apropiado para poner en práctica los principios postulados por el feminismo, produciendo una dinámica propia capaz de romper con valores y prácticas tradicionales, incluso las de poder. En realidad, ese desafío cabe no sólo a esas organizaciones sino también al propio pensamiento feminista que, según Heilborn y Arruda (1994b, p.15), postuló sus principios, pero poco sistematizó su aplicación. En efecto, las cuestiones relativas al poder requieren un *tour de force*, sea en el debate feminista sea en el ámbito de la teoría organizacional.

Añádense a esa discusión, cuestiones relativas a la existencia o no de formas femeninas y masculinas de concebir y ejercer el poder (por ejemplo, estilos de liderazgo y gerencia). Las respuestas son diferentes, así como los argumentos para justificarlas. Algunos autores, partiendo de estereotipos y de manera a reafirmar una ventaja femenina, defienden la perspectiva de que las mujeres, de hecho, detienen nuevas formas de ejercer el poder. Otros (por ejemplo, Kanter, 1977; Powell apud Noble, 1993), sin embargo, niegan tal argumentación. Ya Morgan, sugiere que porque las organizaciones, en general, valorizan rasgos tradicionalmente masculinos en la gerencia, muchas mujeres tienden a reproducirlos cuando en posición de poder, para evitar caer en el estereotipo femenino (cf. Morgan, 1986, p.178).

Para finalizar, cabe volver la atención a las ideas de Foucault, por el hecho de considerar el poder desde una perspectiva bastante diferente de la habitualmente adoptada por la teoría organizacional. Si eso no es motivo de sorpresa, una vez que el pensamiento de Foucault y el de la teoría organizacional siguen caminos radicalmente distintos, es exactamente por ese aspecto que se amplía la posibilidad de incluir nuevos elementos en el debate acerca del poder en las organizaciones o, más específicamente, desde la perspectiva de la teoría organizacional.

No se trata, aquí, de hacer uso del análisis de Foucault sobre el poder, una vez que lo que selecionó para estudiar difiere bastante de lo que se está discutiendo. Sin embargo, aun su análisis esté circunscrito a objetos específicos, lo que impide transponerlo para otros contextos, vale preguntar si la investigación a partir de otros objetos puede suministrar nuevos elementos para análisis o, inversamente, contribuir para imprimir un carácter que le generalice más.

Es importante destacar la noción de poder en Foucault, que rompe con la idea bastante difundida, y defendida por algunos autores de la teoría organizacional, de que el poder es algo que unos detienen y otros no. No obstante no haya formulado una teoría general de poder, Foucault suministra subsidios para la comprensión del poder entendido como práctica social constituida históricamente. Usando sus propias palabras:

> *"El poder debe ser analizado como algo que circula, o mejor, como algo que marcha en cadena... El poder marcha y es ejercido en red. En sus tramas, los individuos no sólo circulan pero están en posición de ejercer este poder y sufrir su acción, nunca son el blanco inerte o consentido del poder; siempre son centros de transmisión del poder. En otras palabras, el poder no se aplica a los individuos, pasa por ellos" (1986, p.183).*

Añade Foucault:

> *"... existen relaciones de poder múltiples que atraviesan, caracterizan y constituyen el cuerpo social, y estas relaciones no pueden disociarse, establecerse, ni marchar sin una producción, una acumulación, una circulación, y un funcionamiento del discurso. No hay posibilidad de ejercicio del poder sin una cierta economía de los discursos de verdad que marche dentro y a partir de esta doble exigencia. Somos sometidos por el poder a la producción de la verdad, y sólo podemos ejercerlo a través de la producción de la verdad ... En realidad, tenemos que producir la verdad como tenemos que producir riquezas, o mejor, tenemos que producir la verdad para poder producir riquezas" (1986, p.179).*

Según esta perspectiva, existen múltiples relaciones de poder, lo que impide que se piense en *un* poder, pero sí en relaciones de poder, una vez que el poder es tratado como algo que circula y se efectúa en cadena. En ese sentido, el poder en sí mismo no existe, pero sí prácticas o relaciones de poder. Machado destaca que el carácter relacional del poder implica comprender que nada está exento del poder, incluyéndose ahí las propias luchas contra su ejercicio. Añade que el poder no constituye un lugar que se ocupa o un objeto que se posee: *"ello se ejerce, se disputa. Y no es una relación unívoca, unilateral; en esa disputa, o se gana o se pierde"* (1986, XIV).

Por otro lado, debido a que esas relaciones no son tan múltiples, no pueden ser definidas solamente como opresión, una vez que el poder dá placer y puede "crear" (Foucault, 1979, p.128). La capacidad creativa del poder repórtase a la producción de determinados saberes que, por su vez, tienen su génesis con relación al poder. Desde esta perspectiva, todo saber es político. Una de las principales cuestiones del autor es cómo se han conformado los dominios del saber y, específicamente, las ciencias humanas. En ese sentido, como destaca Machado, *"no hay relación de poder sin constitución de un campo de saber, como también, recíprocamente, todo saber constituye nuevas relaciones de poder"* (1986, XXI).

Hay que llevarse en cuenta que la teoría organizacional se constituye en un dominio del saber orientado hacia la producción de conocimiento sobre las organizaciones — por lo general, empresariales — pasando a producir discursos de verdad[17] que van a incidir sobre las prácticas de gestión

y de trabajo y, también, sobre las relaciones de género. Hay que llevarse en cuenta en qué medida contribuye aún para la histórica invisibilidad del trabajo femenino — y, por consiguiente, su desvalorización — y dificulta la ascensión de las mujeres a los cargos de decisión. Por otro lado, también hay que llevarse en cuenta qué discursos son producidos por el pensamiento feminista o por los estudios de género, cómo inciden sobre mujeres y hombres, y cómo pueden contradicer la defensa de la autonomía, de la irreverencia, de la pluralidad (o lo que lleva a cuestionar el dogmatismo).

La teoría organizacional ha enfatizado, como ya fue dicho, formas menos centralizadas y autoritarias de poder, llegando aun a trabajar con la concepción interrelacional del poder. Sin embargo, ha tenido dificultad en tratar esas formas de manera no instrumental, en función del tipo de racionalidad que le orienta.

Llevando en consideración que las ONGs tienden a orientarse por otro tipo de racionalidad, ellas concentran un más grande potencial para distinguirse de las organizaciones convencionales en lo que respecta las relaciones de poder. Sobre todo las ONGs feministas pueden innovar la teoría organizacional demuestrando, en la práctica, la viabilidad de otras formas de poder. Por ese motivo, si como agentes de cambio — desde el punto de vista del desarrollo institucional — tienen el compromiso de transformar las relaciones de poder en la sociedad, deben — desde la perspectiva del desarrollo organizacional — solucionar adecuadamente las relaciones de poder internas a la organización.

Notas

[1] La gerencia ha surgido, históricamente, de la necesidad de controlar el proceso productivo a partir del advento del capitalismo. Antes, el artesano concebía, ejecutaba y controlaba su propio trabajo. Con los cambios tecnológicos, las nuevas relaciones sociales y la división del trabajo, esas funciones fueron separadas, surgiendo la figura del gerente, responsable de pensar, planear y controlar el proceso productivo. Impedido de usar su potencial crítico, reflexivo y creativo, el empleado se enajena. De ahí, también, el llamarse la gerencia de Ciencia del Control (cf. Zung, 1984, p.40).

[2] Acerca del Taylorismo y su influencia dentro y fuera de la esfera de producción, véase RAGO, Luzia Margareth, MOREIRA, Eduardo F.P. *O que é Taylorismo?* São Paulo. Brasiliense, 1984. (Coleção primeiros passos, nº 112). Para un análisis crítico bajo la perspectiva de la teoría organizacional, véase MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986. pp.19-38.

[3] Por esa razón, actualmente se considera el imperio de la racionalidad instrumental como gran responsable de las graves distorciones de las sociedades moderna y contemporánea, en la medida en que reduce las personas a mera fuerza de trabajo, hace con que pierdan su individualidad, fomenta la irresponsabilidad, lleva al consumo y al deterioro ambiental, etc.

[4] Para una rápida discusión sobre el patriarcalismo y las organizaciones, véase MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986. pp.210-212. Véase también KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. Cambridge, Mass: Basic Books, 1977. pp.15-28.

[5] Según Max Weber, las principales características del modelo burocrático de organización son la separación entre las propiedades y la administración; el origen formal-legal; la racionalidad e impersonalidad; la estabilidad, continuidad y previsibilidad al largo del tiempo; la división del trabajo, la jerarquía, la centralización y la disciplina; la patronización y uniformización de procedimientos; la valorización de la competencia técnica y de la especialización (cf. Chiavenatto, 1979, vol.2, pp.16-18).

[6] Para una breve discusión sobre este tema, véase COSTA, Delaine Martins. *Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar*. Versión preliminar. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP, 1994.

[7] Observadas las debidas diferencias, se presenta dificultad similar de conceptuar cuando uno se refiere al movimiento de mujeres y al movimiento feminista. Heilborn y Arruda destacan las diferencias entre los dos términos al tratar de la acción de las mujeres por la ampliación de la ciudadanía:

> *"una de ellas — movimiento de mujeres — no propala la idea de una jerarquía sexual, no adoptando el discurso del cuestionamiento de la división del trabajo entre hombres y mujeres. El feminismo comprométese con la crítica radical de los papeles de género, acentuando que ellos son el fruto de una estructura social, pudiendo y debendo ser cambiados" (Heilborn y Arruda, 1994, p.5).*

Sobre el mismo tema, Teles afirma que:

> *"la expresión movimiento de mujeres significa acciones organizadas de grupos que reivindican derechos o mejores condiciones de vida y trabajo. Con relación al movimiento feminista, refiérese a las acciones de mujeres dispuestas a combatir la discriminación y la subalternidad de las mujeres, y que buscan crear medios para que las propias mujeres sean protagonistas de su vida y historia" (Teles, 1993, p.12).*

Sobre ONGs de mujeres y el feminismo, véase HEILBORN, Maria Luiza, ARRUDA, Angela. *Legado feminista e ONGs de mulheres: notas preliminares*. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP, 1994.

[8] Escribiendo sobre empresas que se destacan por su excelencia, Peters y Waterman Jr. destacan como característica central su excepcional capacidad de innovación, contestando continuamente a cualesquiera tipos de cambio en sus ambientes:

> *"Al contrario de las compañías inerciales, de Andrew Pettigrew, esas empresas innovadoras también cambian cuando cambia el medio ambiente. En la medida que se alteran las necesidades de sus clientes, que crecen las habilidades de sus competidoras, que se alteran los humores y tendencias del público, que se realiñan las fuerzas del comercio internacional, que cambian las reglamentaciones gubernamentales, esas empresas modifican su línea de acción, renóvanse, transfórmanse y adáptanse. En resúmen, ellas innovan globalmente su propia cultura." (Peters y Waterman Jr., 1986, p.13).*

[9] El modelo teórico de Milton J. Esman y Hans C. Blaise partía de la concepción de las instituciones como sistemas abiertos. Por eso, enfatizaba tres elementos: la propia organización, sus transacciones y el medio ambiente (Santos, 1980, p.12).

Santos, en lo que se refiere a la organización, destaca que el modelo proponía el examen de cinco variables: liderazgo (comprendiendo las personas involucradas en el proceso de decisión); doctrina (especificación de los valores, objetivos y métodos operacionales que sustentan la acción social); programa (conjunto de acciones que constituyen el producto final de la institución); recursos (disponibilidad de elementos físicos, humanos y tecnológicos); estructura interna (estructuras y procesos internos responsables de la eficiencia y eficacia del programa, bien como la identificación de los participantes con este y la doctrina que le da soporte).

Además, el modelo ensalzaba la subdivisión de cada variable en otras. El análisis del liderazgo, por ejemplo, debería llevar en cuenta: viabilidad política, rango profesional, competencia organizacional, distribución de papeles y continuidad.

Al tratar de las transacciones, el modelo les define como cambio de bienes y servicios y la permuta del poder e influencia con el ambiente, dividiéndolas en cuatro tipos, según los objetivos visados: obtención de soporte y victoria sobre las resistencias; intercambio de recursos; estructuración del medio ambiente, transferencia de normas y valores.

En cuanto al medio ambiente, el modelo propone el estudio de los eslabones institucionales (puntos a través de los cuales la institución realiza transacciones con el ambiente, abarcando otras organizaciones y grupos sociales), englobándolos en cuatro categorías: capacitadores, funcionales, normativos y difusos (cf. Santos, 1980, p.14).

El modelo de Esman y Blaise proponía, también, una serie de indicadores o testes para evaluar si una organización podría ser considerada una institución, dividiéndolos en tres categorías: capacidad de supervivencia (continuidad y capacidad innovadora); aprobación recibida por el medio ambiente (autonomía e influencia); normatividad ambiental (impacto ambiental de las innovaciones introducidas) (cf. Santos, 1980, p.16).

Según Santos, los autores del modelo "llaman la atención, también, para el hecho de que el desarrollo institucional es un proceso dinámico, continuo (...). Esta es la razón porque el modelo sugiere que en el estudio del desarrollo institucional sean analizadas las fases de: a) iniciación; b) ejecución; c) organización y mantenimiento; y d) transferencia de normas y valores" (Santos, 1980, p.17).

El mismo autor indica, aún, una serie de críticas hechas al modelo por los que estudian la teoría organizacional, entre las cuales el hecho de llevar a la impresión errónea de que todo fenómeno de institucionalización es, necesariamente, positivo. La organización institucionalizada puede, según tal crítica, pegarse tan fuertemente a la autopreservación que sacrifique sus objetivos y metas originales. (Santos, 1980, pp.17-18).

[10] El desarrollo institucional sirvió como base a muchos estudios de caso sobre organizaciones, como la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (Fundacomún), de Venezuela. En Brasil, se llevaron a cabo varios estudios, como los relativos al Departamento Administrativo del Servicio Público (DASP); la Escuela Brasileña de Administración Pública (EBAP), de la Fundación Getulio Vargas; la Escuela de Administración de Empresas, de la misma Fundación; la Universidad Federal de Bahia; la Universidad Federal de Rio Grande do Sul; la Fundación Estudios Especiales de Salud Pública (FSESP); la

Superintendencia de Desarrollo del Centro-Oeste (SUDECO); el Banco Nacional de la Vivienda; el Instituto Nacional de Reforma Agraria; y el Ministerio de Salud.

El propio Instituto Brasileño de Administración Municipal (IBAM) fue estudiado desde esta perspectiva, en 1967, por Aluizio Loureiro Pinto, en su tesis de doctorado para la Universidad del Sur de California.

[11] Para Morgan, "el poder es el medio a través del cual conflictos de intereses son, en última instancia, resueltos. El poder influencía quién obtiene qué, cuándo y cómo" (1986, p.158). Burbules argumenta que "el poder y luchas de poder son consecuencias de conflictos subyacentes entre intereses humanos; que esos conflictos son inevitables dada la naturaleza jerárquica de nuestro sistema social; que el poder está latente en las estructuras de ideología, autoridad y organización; y que la resolución del problema del poder no está en ejercer el poder, ni obtenerlo, sino en transformar los conflictos subyacentes de intereses que les dan origen (cf. 1987, p.19).

[12] Para Kanter (1977, p.166), el poder es la habilidad de una persona para lograr que cosas sean hechas para movilizar recursos, para lograr y usar lo que sea necesario para alcanzar los objetivos. En ese sentido, el monopolio del poder significa que sólo pocos tienen esa capacidad. No obstante, la autora añade que cuando más personas tienen control sobre las condiciones que hacen sus acciones posibles ("empowerment"), más cosas son alcanzadas y hechas. Así, el significado del concepto de poder está más cercano del significado de "libertad" y "autonomía" que del concepto de dominación y control.

[13] Giddens (apud Burbules, 1987, p.20) llama la atención para el poder en los sistemas sociales, el cual envuelve relaciones reproducidas de autonomía y dependencia. El poder, se lo vemos como una relación "en ambas direcciones". Así, hasta el agente más autonómico es dependiente, en algún grado.

[14] Para Motta (1991, p.156) el poder, se lo vemos como la capacidad de influenciar otras personas o el grupo a aceptar ideas diferentes, y comportarse de manera distinta a lo que harían normalmente. Chiavenatto (1982, p.395) define el poder como la capacidad potencial de un individuo ejercer influencia, adoptando un comportamiento que altera el comportamiento, las actitudes y sentimientos de otro individuo. Curty sugiere que el poder es la capacidad potencial de influenciar comportamientos humanos y organizacionales (Curty, 1995, p.2).

[15] Kotter (1986, p.28) establece una tipología con base en fuentes o métodos de influencia (directos y/o indirectos). Por ejemplo, en los métodos directos destácanse el poder basado en sentido de obligación, en competencia percibida, en la identificación personal, en la dependencia percibida, en la coerción, en la persuasión. Con relación a los métodos indirectos son indicados el poder basado en la manipulación del ambiente del otro a través de cualquier o todos los métodos directos, y el poder a través de la alteración de las fuerzas que actúan sobre el individuo.

[16] Sobre el significado de *empowerment* para las mujeres, véase el importante artículo de BATLIWALA, Srilatha. The meaning of women's empowerment; new concepts from action. En: SEN, Gita; GERMAIN, Adrienne; CHEN, Lincoln C. (org.). *Population policies reconsidered: health , empowerment and rights*. Boston: Harvard School of Public Health, 1994.

[17] Por verdad débese entender "un conjunto de reglas según las cuales se distingue el verdadero del falso, y se le atribuye al verdadero efectos específicos de poder (...) no se trata de un combate en 'favor' de la verdad, sino en lo que respecta el estatuto de la verdad y el papel económico-político que ella desempeña" (Foucault, 1986, p.13).

Bibliografía

AJAMIL, Menchu. *A mulher em posição de liderança e gerência: experiências do norte e do sul.* Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género, São Paulo, 23-27 mar. 1994. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP, 1994. tip.

_____ *La mujer y los nuevos estilos del management.* Material de apoyo a la Oficina El Liderazgo de la Mujer en Puestos de Dirección. Madrid, 1992.

_____, CERVERO, Nieves. *Dirección andrógina.* Material de apoyo a la Oficina El Liderazgo de la Mujer en Puestos de Dirección. Madrid, 1992.

ALVES, Branca Moreira, PITANGUY, Jacqueline. *O que é feminismo.* 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção primeiros passos, 44).

BATLIWALA, Srilatha. The meaning of women's empowerment: new concepts from action. En: SEN, Gita, GERMAIN, Adrienne, CHEN, Lincoln C. (org.) *Population policies reconsidered: health, empowerment and rights.* Boston: Harvard School of Public Health, 1994.

BRANDÃO, Junito de Souza. *Mitologia grega.* Rio de Janeiro: Vozes, 1987, vol.3.

BURBULES, Nicholas. Uma teoria do poder em educação. *Educação e Realidade.* Porto Alegre, vol.12, nº 2, pp-19-36, jul./dez. 1987.

CAIDEN, Gerald, CARAVANTES, Geraldo R. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 16, nº 1, pp.4-16, jan./mar. 1982.

CARAVANTES, Geraldo R., PEREIRA, Ma. José L. de Bretas. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. vol. 15, nº 2, pp. 23-44, abr./jun. 1981.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial.* São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1982.

_____ *Teoria geral de administração.* São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979. 2 vol.

COSTA, Delaine Martins. *Do lugar das mulheres e das mulheres fora do lugar.* Versión preliminar. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP, 1994.

CURTY, Ana Luiza. O poder em perspectiva de gênero. En: INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro. Escola Nacional de Serviços Urbanos. Núcleo de Estudos Mulher e Políticas Públicas. *Curso desenvolvimento de habilidades interpessoais de gerência segundo uma perspectiva de gênero. Informe narrativo.* Rio de Janeiro, 1995. Adjunto 8.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público: o terceiro setor da América Latina.* Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____ Sem fins lucrativos. En: LANDIM, Leilah (org.). *Sem fins lucrativos. As organizações não-governamentais no Brasil.* Rio de Janeiro: ISER, 1988, pp.8-23.

_____, CARNEIRO, Leandro Piquet. *ONGs ano 90: a opinião dos dirigentes brasileiros.* Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisas, 1991. (ISER. Textos de pesquisa, 1).

FLAX, Jane. Pós-modernismo e relações de gênero na teoria feminista. En: HOLANDA, Heloisa Buarque de (org.) *Pós-modernismo e política.* Rio de Janeiro: Rocco, 1991, pp.217-249).

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder.* Rio de Janeiro: Graal, 1986. (Biblioteca de filosofia e história das ciências, 7).

_____ *A verdade e as formas jurídicas.* Rio de Janeiro: PUC, 1979. (Letras e artes. Caderno, 16).

FREDDO, Antonio Carlos. O discurso gerencial como lógica da dominação na organização. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 25, nº 2, pp.73-85, abr./jun. 1991.

GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do poder.* 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 205 h.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.* Trad. de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: FGV, 1981. 209 h.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* Trad. de Ivo Korytowski. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HEILBORN, Ma. Luiza, ARRUDA, Angela. *Legado feminista e ONGs de mulheres: notas preliminares.* Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género, São Paulo, 23-27 mar. 1994. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NMPP, 1994, 19 h.

_____ *Relações de gênero e desenvolvimento institucional: dilemas e desafios enfrentados por ONGs na América Latina.* Informe final interno de consultoría. Rio de Janeiro: s.n., 1994, 48 h.

HEILBORN, Ma. Luiza. *Relatório crítico-analítico sobre o Seminário Rede Mulher*, llevado a cabo en São Paulo, del 3-5 de feb. de 1994. Informe interno de consultoría. Rio de Janeiro: s.n., 1994. 13 h.

HELGENSEN, Sally. *La ventaja femenina: como dirigen las mujeres.* Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. (Resúmenes de textos sobre gestión directiva, L 1.92).

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation.* Cambridge, Mass.: Basic Books, 1977. 348 h.

KARPF, Luiz L., FELCMAN, Isidoro L., OTERO, Alejandro. *Aportes para el sigmiento del desarrollo organizacional de las ONGs.* Buenos Aires: Ed. FICONG, 1994. 58 h. (FICONG. Cuadernos de trabajo, 1).

KOTTER, John P. Poder, dependência e gerenciamento eficiente. En: COLEÇÃO HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Nova Cultura, 1986. vol.14, pp.5-31.

_____, SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. En: COLEÇÃO HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Nova Cultura, 1986. vol.7, pp.5-28.

LANDIM, Leilah. A serviço do movimento popular. As organizações não governamentais no Brasil. En: _____ (org.) *Sem fins lucrativos. As organizações não-governamentais*. Rio de Janeiro: ISER, 1988, pp.24-51.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. *Networks: redes de conexões*. Trad. de M. Scoss. São Paulo: Aquariana, 1992. 258 h.

LOYOLA, Cleuler de Barros. Município, escola de política e governo. En: INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, Rio de Janeiro. *Relatório das atividades; exercício de 1979/80*. Rio de Janeiro, 1981. pp.37-41.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo — 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. En: BOOG, Gustavo G. (coord.) *Manual de treinamento e desenvolvimento — ABTS*. São Paulo: Makron Books, 1994. pp.15-33.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. *La reconversión de las ONGs frente al nuevo escenario del financiamiento*. Versión preliminar. Buenos Aires: FORGES, 1993. 9 h.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976. (Biblioteca pioneira de administração e negócios).

MOTTA, Paulo Roberto. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol.10, nº 2, pp.85-107, abr./jun. 1976.

_____ *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 h.

_____ *ONGs sem fins lucrativos: estratégia de sobrevivência por meios comerciais*. Trabajo presentado en el Seminario Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional en la Perspectiva de Género, São Paulo, 23-27 mar. 1994. Rio de Janeiro; IBAM/ENSUR/NMPP, 1994. 12 h.

NOBLE, Barbara Presley. The debate over la différence, *The New York Times*, aug. 15, 1993.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de. Razão instrumental versus razão comunicativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol.27, nº 3, pp.15-25, jul./set. 1993.

PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PARK Jr., Dabney G. *Strategic planning and the nonprofit board*. Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1990. 12 h. (NCNB. Governance series booklet, 6).

PARRA E., Ernesto. Financiación de las Organizaciones no Gubernamentales y de proyectos de desarrollo. En: *Pobreza Urbana & Desarrollo*, Buenos Aires, vol.1, nº 3, pp.24-31, dic.1992.

PEREZ COSCIO, Luis. La capacitación y el uso de los recursos financieros: una de las claves de los programas y proyectos para la reducción de la pobreza. En: *Pobreza Urbana & Desarrollo*, Buenos Aires, vol.1, nº 3, pp.5-7, dic.1992.

PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harbra, 1986.

PINTO, Aluizio Loureiro. A institucionalização organizacional como estratégia de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol.3, nº 1, pp.7-25, jan./jun. 1969.

RAGO, Luzia Margareth, MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é taylorismo?* São Paulo: Brasiliense, 1984. (Coleção primeiros passos, 112).

REZENDE, Ubiratan Simões. *Teoria organizacional: dogmática ou ideologia?* Florianópolis: Univ. Federal, Dep. de Ciências da Administração, 1980. 50 h. (Cuadernos del curso de posgrado en administración).

ROSENER, Judy. *El estilo de dirección femenino*. Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. (Resúmenes de texto sobre gestión directiva, A 2.92).

SANTOS, Geraldo Borges. Desenvolvimento institucional. Uma estratégia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. vol.14, nº 3, pp.5-18, jul./set.1980.

SERRES, Michel. *Filosofia mestiça: le tiers-instruit*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

TELES, Ma. Amélia de Almeida. *Breve história do feminismo no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1993. (Coleção tudo é história, 145).

TENÓRIO, Fernando Guilherme. O mythos da razão administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol.27, nº 3, pp.5-14, jul//set. 1993.

TRACY, Diane. *10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VARGAS CULLELL, Jorge. Los trabajos de SISIFO? Apuntes para una discusión acerca de la autosustentabilidad de las ONGs. En: *Pobreza Urbana & Desarrollo*, Buenos Aires, vol.1, nº 3, pp.49-55, dic. 1992.

VASCONCELOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais; estruturas para inovação; estrutura matricial*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 25, nº 3, pp.120-138, jul./set. 1991.

WHITAKER, Chico. Rede: estrutura alternativa de organização. *Vida Pastoral*, São Paulo, pp.15-20, nov./dez. 1993.

YUDELMAN, Sally W. *Hopeful openings, a study of five women's development organizations in Latin America and the Caribbean*. West Hartford, Kumarian Press: 1987.

ZALESNIK, Abraham. Poder e política na vida organizacional. En: COLEÇÃO HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Nova Cultura, 1986, vol.11, pp.31-63.

ZUNG, Acácia Z. Kuenser. A teoria da administração educacional: ciência e ideologia. *Cadernos de Pesquisas*, São Paulo, nº 48, pp.39-46, fev. 1984.